

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE DU PROCESSUS DÉCISIONNEL DU PROJET
DE L'AMÉNAGEMENT DU BASSIN PEEL PAR LOTO-QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ÉTUDES URBAINES

PAR

MYRABELLE CHICOINE

Mai 2007

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Même si plusieurs professeurs nous assurent qu'un mémoire n'est pas l'œuvre d'une vie, cela représente pour moi un trophée. Je n'ai d'ailleurs pas tracé mon parcours universitaire longtemps d'avance. J'ai d'abord découvert ce chemin au fil de mes rencontres personnelles et universitaires par la suite.

La poursuite de mes études de deuxième cycle m'a permis de m'enrichir intellectuellement, mais elle a surtout permis que je puisse profiter de temps de qualité avec mes enfants, Mia et Nathan. Ils ont été une source de motivation complémentaire, c'est pour cette raison que je les remercie. Par la même occasion, je désire remercier mon conjoint, car seule, ce défi aurait été plus difficilement réalisable.

De plus, ma maîtrise n'aurait pu être possible, entre autres, sans Bruno Sarrasin qui m'a appuyée dans mes démarches dès le début, en acceptant d'emblée d'être mon directeur de recherche. Un double merci à Louis Jolin, car c'est lui, en 1998, qui avait accepté ma candidature au Baccalauréat en Gestion du tourisme et de l'hôtellerie et aussi, qui a soutenu ma candidature à la maîtrise. Finalement, je remercie Richard Morin, qui était directeur de la maîtrise et du doctorat en Études urbaines lors de ma demande d'admission, d'avoir analysé mon dossier universitaire de façon humaine plutôt que bureaucratique.

Pour clore mes remerciements, je tiens à souligner le travail remarquable de Manon Lessard pour ses commentaires en tant que première lectrice et d'Isabelle Jenkins à la révision linguistique de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
RÉSUMÉ.....	vi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
DE LA GENÈSE DES CASINOS QUÉBÉCOIS JUSQU'AU PROJET DE L'AMÉNAGEMENT TOURISTIQUE DU BASSIN PEEL.....	8
1.1. RETOUR HISTORIQUE	8
1.2. ANALYSE FINANCIÈRE DE LOTO-QUÉBEC	13
1.3. LE CASINO DE MONTRÉAL.....	20
1.3.1. <i>L'emplacement actuel.....</i>	<i>26</i>
1.3.2. <i>L'emplacement projeté : le projet de l'aménagement du bassin Peel.....</i>	<i>29</i>
CHAPITRE II	
ENVIRONNEMENT CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE.....	36
2.1. LE PROCESSUS DÉCISIONNEL.....	36
2.2. GOUVERNANCE	42
2.3. SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION	46
2.4. MÉTHODOLOGIE.....	53
2.4.1. <i>Recherche documentaire.....</i>	<i>55</i>
2.4.2. <i>Entretiens semi-directifs.....</i>	<i>56</i>
2.4.3. <i>La population et l'échantillon</i>	<i>57</i>
2.4.4. <i>Le plan d'entretien</i>	<i>59</i>
CHAPITRE III	
ANALYSE DU PROCESSUS DÉCISIONNEL PAR LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION	61
3.1. LA CHRONOLOGIE DES ÉVÈNEMENTS DE 2000 À 2004	62
3.2. L'ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE DU PROJET DU BASSIN PEEL	70
3.2.1. <i>Les impacts</i>	<i>70</i>
3.2.2. <i>La chronologie des événements du projet du bassin Peel et les acteurs politiques concernés.....</i>	<i>76</i>
3.3. L'ÉCHEC DU PROJET DU BASSIN PEEL.....	96
CONCLUSION	104
BIBLIOGRAPHIE.....	110

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1-1 ÉVOLUTION DES REVENUS TOTAUX DE LOTO-QUÉBEC DE 1990 À 2006.....	14
1-2 POURCENTAGE DES DIVIDENDES VERSÉS AU GOUVERNEMENT QUÉBÉCOIS PAR RAPPORT AUX BÉNÉFICES NETS ET AUX REVENUS TOTAUX	15
1-3 RÉPARTITION DE LA CLIENTÈLE DES CASINOS D'ÉTAT DE 1997 À 2006.....	23
2-2 ACTEURS INTERVIEWÉS, CODE D'ENTRETIEN ET MOMENT DE L'ENTREVUE	57
3-1 CHRONOLOGIE DES ÉVÈNEMENTS DE 2000 À 2004	63
3-2 NOMBRE DES CHANGEMENTS DE MINISTRE DES FINANCES SELON LA DURÉE DES MANDATS DES DIFFÉRENTS PRÉSIDENTS DE LOTO-QUÉBEC ENTRE 1991 ET 2006.....	67
3-3 IMPACTS POSITIFS ET NÉGATIFS RETENUS POUR CETTE RECHERCHE	71
3-4 CHRONOLOGIE DES ÉVÈNEMENTS DE 2005 ET 2006.....	77
3-5 TYPOLOGIE DES ACTEURS POLITIQUES RETENUS.....	79

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1-1 TAUX D'ACCROISSEMENT DES DIVIDENDES VERSÉS PAR LOTO-QUÉBEC AU GOUVERNEMENT QUÉBÉCOIS DE 1990 À 2006.....	16
1-2 RÉPARTITION MOYENNE DES BÉNÉFICES NETS PAR SECTEUR.....	17
1-3 ÉVOLUTION INDICIELLE DES BÉNÉFICES NETS PAR SECTEUR DE 2000 À 2006..	19
1-4 ÉVOLUTION INDICIELLE DE L'ACHALANDAGE DES TROIS CASINOS DE LA PROVINCE DE QUÉBEC DE 1997 À 2006.....	21
1-5 ÉVOLUTION INDICIELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU CASINO DE MONTRÉAL ET DU BÉNÉFICE NET DU SECTEUR CASINOS, RESTAURATION ET HÔTELLERIE DE 2001 À 2006	25
1-6 EMPLACEMENT ACTUEL DU CASINO DE MONTRÉAL.....	26
1-7 EMPLACEMENT PROJETÉ DU CASINO DE MONTRÉAL.....	30
1-8 PLAN DÉTAILLÉ DE L'UTILISATION DU BASSIN PEEL.....	30
2-1 SCHÉMATISATION D'UN PROCESSUS DÉCISIONNEL	38
2-2 MODÈLE DE LA TRADUCTION	50
2-3 INTERDÉPENDANCE DES COMPOSANTES DE L'ENVIRONNEMENT CONCEPTUEL	51
3-1 CHEMINEMENT D'UN MÉMOIRE AU GOUVERNEMENT QUÉBÉCOIS.....	81

RÉSUMÉ

En juin 2005, Loto-Québec a proposé au ministère des Finances le déménagement du Casino de Montréal au bassin Peel, vaste site abandonné et contaminé situé sur le territoire de l'arrondissement du Sud-Ouest. Avec ce projet, Loto-Québec voulait aménager un complexe récréotouristique ayant la signature artistique du Cirque du Soleil. En plus du casino, le bassin Peel aurait accueilli, notamment, un hôtel, un restaurant, un spa, un quai des artistes et une salle de spectacles.

Aménager ce type d'infrastructure touristique en milieu urbain fait intervenir un grand nombre d'acteurs et implique, entre autres, des enjeux d'ordre économique, social et d'intégration urbaine. Ce projet, si l'autorisation avait été donnée, aurait pu engendrer des conséquences, positives ou négatives, difficilement réversibles.

C'est dans ce contexte que l'analyse du projet s'inscrit sous l'angle de la sociologie politique. Cette dernière tente de comprendre des phénomènes sociaux qui sont reliés à une dynamique d'action des individus (l'aspect sociologique) dans un environnement collectif donné (l'aspect politique). Au cours des prochaines pages, nous répondrons à la question de recherche principale : pourquoi le projet de l'aménagement du bassin Peel par Loto-Québec ne s'est pas concrétisé. Pour y répondre, nous ferons appel à la sociologie de la traduction. Cette approche théorique comprend quatre étapes, soit la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation. L'analyse sera appuyée par les notions du processus décisionnel et de la gouvernance urbaine. Selon l'hypothèse retenue on s'interrogera dans un premier temps sur la capacité de Loto-Québec à présenter son projet comme étant un projet essentiel, puis deuxièmement, sur sa capacité de mobiliser suffisamment d'acteurs favorables au projet en vue de le concrétiser.

À l'aide de recherches documentaires et d'entrevues semi-directifs, nous avons constaté que Loto-Québec n'a pas su problématiser son projet. Autrement dit, elle n'a pas su le rendre indispensable aux yeux de la majorité des acteurs concernée. La controverse entourant le projet de la société d'État et son incapacité à l'atténuer, notamment par des informations convaincantes, ont eu des conséquences sur la mobilisation des acteurs en faveur du projet. Cette situation a entraîné le retrait du Cirque du Soleil, forçant Loto-Québec à abandonner complètement le projet du Bassin Peel.

Mots-clés : Loto-Québec – Casino de Montréal — Arrondissement du Sud-Ouest (Montréal, Québec) – Sociologie de la traduction – Sociopolitique – Aménagement urbain

INTRODUCTION

Tout changement projeté ou réel dans l'environnement d'un individu est source de perturbations qui peuvent être ressenties à un degré d'intensité différent pour chacun. Lorsque le changement est collectif, les intérêts et les craintes, par rapport aux conséquences éventuelles d'un changement, peuvent être canalisés dans un groupe, qu'il s'agisse de résidants d'un quartier, de travailleurs d'un secteur donné ou des membres d'une même famille. Les conséquences positives ou négatives d'un changement peuvent donc toucher plusieurs aspects et provoquer des perturbations d'ordre environnemental, économique, politique, social, voire même historique. Certaines conséquences peuvent apparaître dès les premiers instants du changement, alors que d'autres prendront des mois ou des années avant d'être constatées. Comme le fait remarquer Philippe Braud (1992 : 370), « Les bénéfiques [ou les impacts négatifs] du "neuf" apparaissent généralement avec un temps de retard tandis que les coûts de destruction de l'"ancien" se manifestent immédiatement ».

Nous présumons que le degré de perturbation chez un individu ou une collectivité est proportionnel à l'importance du changement en question. Selon Callon, Lascoumes et Barthe (2001 : 50), chaque changement a son réseau d'acteurs. Il est formé généralement par des initiateurs et des coalitions d'alliés et d'opposants. La controverse qui en émane constitue un « mode d'exploration et d'apprentissage » (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001 : 55) pour tous les acteurs concernés. Finalement, tout changement déclenche un processus de prise de décision. Comme le souligne Paul Naegel (1987 : 13), « [...] décision et changement sont donc intimement liés ».

Dans le cadre de ce mémoire, le changement qui a déclenché un processus décisionnel est le dépôt, en juin 2005, d'un projet de déménagement du Casino de Montréal par la société d'État Loto-Québec, au ministère des Finances du Québec. Ce projet, élaboré avec le Cirque du Soleil à titre de partenaire artistique, proposait un aménagement récréotouristique au bassin Peel, situé dans l'arrondissement du Sud-Ouest, soit l'un de ceux où le taux de chômage est le plus élevé de l'île (Ville de Montréal, 2001 : 31) – changeant ainsi la vocation industrielle du site fortement contaminé.

Le bassin Peel répond aux « critères » d'espace dégradé, comme le définissent Gilles Sénécal et Diane Saint-Laurent (2000 : 1), par ses caractéristiques d'ancien quartier, de friche industrielle aux sols contaminés et d'ancien site d'enfouissement ainsi que par son ensemble naturel perturbé.

Le projet de changement de vocation du bassin Peel peut être imagé par l'idée de conquête (Sénécal et Saint-Laurent, 2000 : 3) qui « [...] renvoie aux efforts entrepris par des individus, des groupes ou la société en général, pour se réapproprier de tels espaces dégradés, et ainsi, leur redonner de la valeur et de nouveaux usages. De tels efforts engagent de longs processus dans lesquels les tensions et les conflits sont loin d'être absents ».

Nous supposons que la nature des activités, en partie reliées au jeu, et le changement de vocation de l'arrondissement du Sud-Ouest, qui serait passée d'industrielle à touristique, ont été les principales sources de controverse. Comme le soulignent Gilles Sénécal et Diane Saint-Laurent (2000 : 2).

La reconversion des espaces dégradés exige une évaluation fiable de la situation, l'identification des moyens nécessaires à la revalorisation du site en cause et, enfin, la systématisation de l'action des acteurs locaux autour d'un projet viable.

Trouver un projet viable pour le bassin Peel suppose que chaque acteur trouve son compte. Pour les uns, il s'agit de développement économique ou social et, pour les autres, il est plutôt question de la conservation du patrimoine, de l'intégration urbaine ou de l'image de la ville. Ce dernier aspect est l'un des points les plus visibles pour déterminer le déclin d'une ville, car plus une ville détient de sites délaissés – souvent contaminés – plus la valeur économique des terrains adjacents se détériore; entraînant souvent une diminution de la qualité de vie des résidants (Accordino et Johnson, 2000 : 301). Les tensions et les conflits qui émanent de la reconversion d'un site contaminé sont autant d'impacts négatifs ou positifs qui peuvent être craints ou espérés de la part des acteurs concernés. Ils se traduisent souvent en arguments pour promouvoir ou décrier le projet. Retenons, en guise d'introduction, les arguments d'ordre économique et social¹, afin de mieux comprendre la complexité du contexte dans lequel a évolué le projet du bassin Peel.

Loto-Québec a mis de l'avant quatre principaux arguments², essentiellement économiques, pour justifier le déménagement du Casino de Montréal, soit : 1) maintenir les dividendes versés au gouvernement québécois, 2) soutenir l'économie québécoise par la création, entre autres, d'emplois directs et indirects, 3) augmenter l'achalandage du Casino de Montréal en se dotant d'infrastructures touristiques d'envergure (Loto-Québec a bon espoir d'attirer plus de clientèle hors Québec, elle ne vise donc pas les résidants) et finalement 4) bonifier l'offre touristique montréalaise.

Les opposants décrient le projet en raison du manque de transparence de Loto-Québec et de ses avantages concurrentiels pour promouvoir le projet. D'autres arguments, ceux-ci principalement sociaux, se traduisent par la crainte de voir augmenter le nombre de joueurs pathologiques et de crimes reliés à

¹ Une analyse des impacts se retrouve au chapitre III.

² Les arguments ne sont pas classés par ordre d'importance, mais plutôt par ordre de présentation dans ce mémoire.

l'exploitation de jeux de hasard dans l'arrondissement et par l'embourgeoisement ou pire, par la détérioration de la qualité de vie du quartier que pourrait entraîner le projet à long terme.

Que les arguments soient d'ordre économique ou social, ils constituent des éléments plus ou moins probants, lorsque l'on doit prendre une décision sur l'avenir du projet. L'une des instances les plus importantes dans la structure décisionnelle politique au Québec et dans ce cas-ci, est le Conseil des ministres. C'est notamment par l'autorisation de ce dernier que Loto-Québec peut ou non, concrétiser ses projets reliés aux casinos. Le Conseil des ministres demande au ministère des Finances de mettre sur pied, quelques semaines après l'annonce de Loto-Québec, un comité interministériel. Ce comité a eu le mandat d'examiner les quatre scénarios possibles – le statu quo, le réaménagement majeur du casino à son emplacement actuel, l'installation d'un centre de divertissement sur le site du Technoparc et le déménagement du Casino de Montréal au bassin Peel – et d'analyser toutes les études qui en découlent (ministère des Finances, 2005a). Ce comité réunissait des représentants des ministères des Finances, du Conseil exécutif, de la Sécurité publique, de la Santé et des Services sociaux, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et des Affaires municipales et des Régions. Le comité interministériel devait consulter les ministères sectoriels, dont le ministère du Tourisme, le ministère de la Culture et des Communications et le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, ainsi que toute organisation utile (ministère des Finances, 2005b). Le rapport a été déposé le 9 mars 2006 au Conseil des ministres.

Les auteurs du rapport, étant en accord avec les conclusions de Loto-Québec, ont délaissé l'étude des options du Technoparc – site trop contaminé – et celle du réaménagement majeur à l'endroit actuel, car il ne permettait pas d'atteindre les objectifs étant donné les coûts de rénovation de 700 M\$. Les recommandations du rapport portent uniquement sur les deux autres scénarios.

L'option du statu quo a été étudiée, particulièrement sur le plan financier, en la comparant aux paramètres du nouveau complexe (comité interministériel, 2006 : 18). En conclusion, les auteurs du rapport n'écartent pas le projet de l'aménagement, mais invitent plutôt Loto-Québec à le peaufiner, car dans sa forme actuelle, le projet « [...] n'offre pas les réponses précises à de nombreuses questions qui ne sont pas encore résolues, car dans les faits, il constitue plutôt un avant-projet [...] » (comité interministériel, 2006 : 43). Ainsi, la société d'État se voit dans l'obligation de financer la mise sur pied d'une structure de consultations publiques. Cette structure aurait dû réunir les opposants, les partenaires et les paliers gouvernementaux concernés. Ces consultations se seraient déroulées sur 18 mois.

Le rapport du comité interministériel répondait ainsi à deux des quatre recommandations contenues dans l'avis de la Direction de santé publique de Montréal sur la modification de l'offre de jeu à Montréal. Cet avis, émis en février 2006, avait pour objectif d'« [...] établir les effets prévisibles sur la santé et le bien-être de la population montréalaise, en particulier, des occupants du territoire à proximité du bassin Peel, des populations à risque, notamment celle des jeunes [...] » (Chevalier et coll., 2006 : 1). Outre les recommandations entourant la concertation entre les acteurs et la médiation entre le promoteur et la population locale, deux autres recommandations ont été avancées, soit 1) revoir en profondeur et intégrer les éléments nécessaires à l'amélioration de la santé et des conditions de production de la santé et 2) tenir au Québec, dans les meilleurs délais, un colloque visant à établir les paramètres des conséquences économiques et sanitaires de l'implantation d'un casino (Chevalier et coll., 2006 : 38-40). Cet avis a donc influencé, à certains égards, les conclusions du rapport du comité interministériel. Dès le lendemain du dépôt du rapport du comité interministériel, le Cirque du Soleil s'est retiré du projet. Entraînant ainsi l'abandon, quelques heures plus tard par Loto-Québec, de tout son projet de l'aménagement du bassin Peel.

Nous avons vu brièvement dans quel contexte le projet de l'aménagement du bassin Peel du casino a évolué et cela nous permet de constater la complexité du dossier. Nous avons d'un côté des arguments économiques et de l'autre, des arguments sociaux, ayant en toile de fond un enjeu supplémentaire d'ordre environnemental, celui de la revitalisation de cet espace dégradé. Loto-Québec doit obtenir l'autorisation du Conseil des ministres afin de réaliser son projet et d'autre part, la société d'État doit obtenir la faveur populaire auprès des citoyens.

Nous aurions pu examiner le projet sous une multitude d'angles (économique, environnemental ou développement régional) et élaborer des analyses différentes, quoique complémentaires. Notre choix s'est arrêté sur un angle de la sociologie politique qui découle de l'analyse politique. Ce dernier a pour champ privilégié l'observation des conflits [émergeant des différents intérêts des acteurs] et leur résolution (Lemieux, 2002 : 297). Plus précisément, la sociologie politique tente de comprendre des phénomènes sociaux qui sont reliés à une dynamique d'action des individus (l'aspect sociologique) dans un environnement collectif donné (l'aspect politique). Dans cette optique, notre principale question de recherche est de comprendre pourquoi le projet du réaménagement du bassin Peel par Loto-Québec ne s'est pas concrétisé.

Pour répondre à cette question, nous émettons l'hypothèse que Loto-Québec a été incapable de rendre le projet de déménagement du Casino de Montréal essentiel, rejoignant l'intérêt de chacun des acteurs concernés. Selon l'hypothèse retenue, on s'interroge dans un premier temps sur la capacité de Loto-Québec à présenter son projet comme étant un projet essentiel et deuxièmement, sur sa capacité de mobiliser suffisamment d'acteurs favorables au projet en vue de le concrétiser.

Pour vérifier cette hypothèse, nous devons poser d'autres questions, que suscite l'analyse politique, telles que : 1) Quels ont été les arguments avancés par

Loto-Québec pour justifier le déménagement du Casino de Montréal? 2) Comment et dans quel contexte ont-ils été présentés aux différents acteurs concernés? 3) Quels renseignements importants ont pu apporter le rapport du comité interministériel et l'avis de la Santé publique de Montréal? 4) Est-ce que la controverse qui a entouré le projet a été un élément déterminant à l'abandon du projet? Bien que certains événements, par exemple la controverse³ suscitée par le projet ou le retrait du Cirque du Soleil, peuvent être des éléments de la réponse, des événements d'ordre politique peuvent également en faire partie.

Le chapitre I dresse un portrait de Loto-Québec, depuis sa création jusqu'au projet de l'aménagement du bassin Peel. Le chapitre II expose l'environnement conceptuel utilisé, en plus d'aborder le processus décisionnel, la gouvernance et la sociologie de la traduction, ainsi que la méthodologie. Les événements entourant le projet du bassin Peel seront analysés au chapitre III, par l'entremise des notions élaborées au chapitre précédent. L'accent sera mis sur la dynamique des acteurs politiques, qu'ils soient gouvernementaux, publics (citoyens) ou privés (entreprises).

³ Cette controverse sera brièvement analysée au chapitre III.

CHAPITRE I

DE LA GENÈSE DES CASINOS QUÉBÉCOIS JUSQU'AU PROJET DE L'AMÉNAGEMENT TOURISTIQUE DU BASSIN PEEL

Ce chapitre est divisé en trois sections. La première place historiquement la venue des casinos dans la province de Québec. La deuxième dresse un bref portrait financier de Loto-Québec et la dernière est consacrée au Casino de Montréal, ainsi qu'à son emplacement actuel et projeté.

1.1. Retour historique

Le 1^{er} janvier 1970, le gouvernement du Québec, en vertu de la *Loi sur les loteries et courses* du Québec, crée Loto-Québec. Cette dernière est une société d'État qui relève, encore aujourd'hui, du ministère des Finances. « Elle a [à cette époque] le mandat de conduire et d'administrer les loteries publiques de la province, d'en percevoir les profits et de les distribuer aux gouvernements provincial et fédéral » (Beare, Jamieson et Gilmore, 1988 : 274). En 1978, une première étude sur l'expansion de l'industrie des casinos, demandée par Loto-Québec (Société d'exploitation des loteries et courses du Québec, 1978), est réalisée. Les deux principaux objectifs visés sont de déterminer si les casinos peuvent contribuer à la revitalisation d'une industrie touristique en déclin et de quelle façon les expériences étrangères peuvent s'appliquer au Québec. Ce rapport soulève des réflexions sur la légalisation des jeux de casino, par le rôle et le degré d'implication que le gouvernement du Québec devrait avoir.

Les recommandations du rapport sur la tenue de jeux de casino se fondaient sur des expériences européennes et américaines. Les auteurs du rapport ont étudié trois modèles. Le modèle américain qui a été observé mettait l'accent sur le casino comme unique attraction touristique, tandis que le modèle européen intégrait le casino à d'autres attractions touristiques, ce qui a pour

effet de consolider l'offre touristique. Dans ces deux cas, l'environnement est plus contrôlé que dans le dernier modèle soit celui appelé « Soirée Las Vegas » (Beare et coll., 1988 : 261) où l'ambiance est moins à la mode et les services et accessoires moins nombreux. Ce qui entraîne une augmentation de retombées sociales négatives, car l'événement est alors plus accessible aux résidants qu'aux touristes. Cette distinction est cruciale, car dans le cas où les casinos sont petits, sans infrastructures d'accueil et pouvoirs attractifs, on peut utiliser les termes de salons de jeux ou simplement de casino. Un casino devient un casino touristique lorsqu'il est intégré à l'offre touristique, qu'il est suffisamment grand pour proposer une expérience touristique et que sa clientèle principale visée est les touristes et non les résidants. Ce modèle de casino, selon les observations des auteurs, est le moins dommageable pour la collectivité locale et est le moins susceptible de favoriser l'apparition d'activités illégales. Dans le cas québécois, le terme de casino d'État est souvent utilisé pour les casinos appartenant au gouvernement.

Ce même rapport recommandait, s'il devait y avoir un casino, que celui-ci s'inspire du modèle des casinos touristiques. De plus, il devrait être à une bonne distance des résidences, ajoutant ainsi une barrière physique afin, principalement, de rendre le casino moins accessible (Société d'exploitation des loteries et courses du Québec, 1978). Faisant fi de ces recommandations, Loto-Québec prévoyait l'ouverture de trois salles de machines à sous pour juillet 1985 – selon le modèle « Soirée Las Vegas », en plein cœur de la ville.

Un autre rapport est alors déposé par les services de police de la Communauté urbaine de Montréal, portant sur les conséquences éventuelles de tels établissements de jeux (Beare et coll., 1988 : 264). Ce rapport soulevait des inquiétudes par rapport à l'augmentation du crime organisé, de la prostitution et du commerce de la drogue. Il y est mention également du manque d'effectifs policiers et juridiques afin de contrôler adéquatement les activités liées aux jeux

d'argent, car les policiers de Montréal prévoyaient une hausse de leurs interventions. Les salles n'ont jamais été ouvertes et la controverse sur les casinos a persisté.

En 1985, lors de la Coupe Grey, un casino spécial s'est déroulé sous la surveillance de la Sûreté du Québec. En 10 jours, l'entreprise qui exploitait ce casino a fait un bénéfice net de 560 000 \$. L'hiver suivant, lors du Carnaval de Québec, un autre casino a été autorisé, mais cette fois sans surveillance ou très peu. Il a accusé une perte nette évaluée à 20 000 \$ (Beare et coll., 1988 : 290). Ces deux expériences ont démontré au gouvernement québécois l'importance d'encadrer ce type d'activité.

C'est en 1992 que le gouvernement québécois autorise l'ouverture de casinos d'État. Quelques mois plus tard, Loto-Québec crée la Société des casinos du Québec inc. ayant pour mandat la gestion quotidienne des opérations des casinos et Casiloc inc. responsable de la construction, de l'acquisition du matériel et du mobilier, ainsi que de la location du Palais de la Civilisation (Loto-Québec, 1992 : 13). L'année suivante, soit en 1993, le premier casino de la province ouvre ses portes à Montréal. Suivent les ouvertures du Casino de Charlevoix en 1994 et du Casino de Hull (Lac-Leamy) en 1996. Cette même année, une autre filiale de Loto-Québec voit le jour, soit Resto-Casino responsable de la gestion des bars et des restaurants des casinos et de l'exploitation, à partir de 2001, de l'hôtel Hilton Lac-Leamy.

En 2006, Loto-Québec détient donc un quasi-monopole sur les jeux d'argent et de hasard, les courses de chevaux et les jeux charitables ne sont pas sous sa responsabilité. Le ministre des Finances en est le seul actionnaire, depuis sa création. La fonction de Loto-Québec est « de conduire et d'administrer des systèmes de loterie ainsi que d'exercer les commerces qui contribuent à l'exploitation d'un casino d'État » (*Loi sur la Société des loteries du Québec*,

article 16). Plus précisément, la mission de Loto-Québec comprend l'exploitation (Loto-Québec, 2006 : 5) :

- des jeux de hasard et d'argent au Québec;
- des trois casinos et des services connexes de restauration et d'hébergement;
- d'un réseau de loteries vidéos et des activités de bingo en réseau.

Par sa mission d'exploitation, Loto-Québec a comme mandat de (Loto-Québec, 2005b : 4-5) :

- faire en sorte de réduire les coûts sociaux reliés aux jeux de hasard;
- ne pas augmenter l'offre globale de jeu au Québec;
- contribuer au succès et au développement de l'industrie touristique;
- assurer un maximum de retombées économiques;
- soutenir l'action communautaire;
- maintenir le niveau de bénéfices nets versés au gouvernement du Québec;
- accroître l'efficacité et la performance générale de la Société;
- maximiser les synergies avec ses partenaires commerciaux;
- satisfaire la clientèle en innovant et en renouvelant l'offre commerciale.

Nous pouvons constater, à la lumière de ces renseignements, que le premier casino d'État à ouvrir ses portes au Québec s'est fait 15 ans après le dépôt du rapport concernant le rôle de l'État dans la légalisation des jeux de casino et son degré d'implication. Toutefois, à partir de ce moment, il aura fallu seulement quatre ans pour que les trois casinos de la province (Montréal, Charlevoix et Hull) voient le jour. A priori, c'est pour leurs retombées économiques – versées tantôt au gouvernement et (ou) aux organismes sans but lucratif, tantôt aux différentes PME québécoises par l'achat de biens et de services — qu'un intérêt s'est développé autour de l'exploitation des casinos. Loto-Québec se défend cependant bien d'invoquer ce seul intérêt pécuniaire. Elle fait remarquer son implication à contribuer à l'image touristique de la province et au développement économique à travers différents documents, notamment *Pour une contribution responsable. Bilan de responsabilité sociale* (2005c), *Plan de développement*

2004-2007 de Loto-Québec : assurer l'équilibre entre mission économique et responsabilité sociale (2004a), *Loto-Québec : un levier de développement au service de la collectivité* (2005a) et finalement, dans chaque rapport annuel une section est réservée pour mettre l'accent sur les réalisations sociales, notamment par le financement d'événements et l'achat d'œuvres d'art québécoises.

L'augmentation des revenus de Loto-Québec, la visibilité et la banalisation des jeux de hasard portent les citoyens québécois à ce questionner sur l'à propos de percevoir une taxe, sur les jeux de hasard afin de soutenir l'économie québécoise. Les citoyens se questionnent aussi sur les impacts du jeu pathologique dans la société. Loto-Québec est à l'affût de cette prise de conscience. En conséquence, elle publicise de plus en plus les efforts qu'elle déploie afin de contrer la prolifération du jeu pathologique et met en évidence ses réalisations sociales, afin de démontrer sa « bonne image de marque ».

Loto-Québec doit jongler avec un paradoxe, soit de générer des bénéfices nets suffisants afin de verser des dividendes au gouvernement québécois, tout en diminuant les retombées sociales négatives que peut entraîner l'exploitation des jeux de hasard. Loto-Québec pouvait difficilement démontrer que son projet de déménagement au bassin Peel était un projet socialement acceptable, car les retombées sociales sont moins quantifiables que les retombées économiques. À la lumière de cette contrainte méthodologique, les retombées économiques probables ont été mises davantage de l'avant que les retombées sociales positives.

La prochaine section présentera un bref portrait financier de Loto-Québec, notamment l'évolution de ses revenus et l'analyse des bénéfices nets, afin de mieux comprendre l'argent qui est en jeu. Aussi, une analyse du Casino de Montréal, par son achalandage et ses revenus, sera exposée. Nous ferons un parallèle avec trois des arguments de Loto-Québec soit : 1) maintenir les dividendes versés au gouvernement québécois, 2) augmenter l'achalandage du

Casino de Montréal et 3) bonifier l'offre touristique montréalaise, puisqu'ils sont d'ordre économique et (ou) quantifiable.

1.2. Analyse financière de Loto-Québec

La prise en charge par l'État de la vente de loteries en 1970 permet aussitôt au gouvernement de percevoir une taxe volontaire, au même titre que l'argent perçu sur la vente de l'alcool et du tabac. Pour Clément Lemelin (cité par Tremblay, 2005 : 123), il s'agit d'une taxe régressive puisque « le groupe le plus avantagé par l'État est celui qui contribue le moins et qui a le plus de ressources personnelles ».

Le premier rapport annuel de Loto-Québec, qui couvre en fait le premier trimestre, soit du 1^{er} janvier au 31 mars 1970, affiche un excédent des revenus sur les dépenses de l'ordre de 1,87 M\$ (Loto-Québec, 1970). Dès sa première année complète d'exploitation, Loto-Québec annonce, dans son rapport annuel couvrant la période du 1^{er} avril 1970 au 31 mars 1971, le versement de 25,66 M\$ au fonds consolidé du Québec (Loto-Québec, 1971). Loto-Québec est ravie de l'évolution des ventes et constate, par le fait même, que la population québécoise a accepté ce mode de taxation. En effet, 96 % des répondants sondés étaient favorables à Loto-Québec (Loto-Québec, 1971 : 3).

C'est en 1974 que Loto-Québec évoque sa participation à des événements sociaux et sportifs, notamment avec la loterie olympique. Pour le sport amateur, Jeux d'Hiver et d'Été du Québec, Loto-Québec dédie la promotion de l'une de ses loteries. Ainsi, lorsqu'une loterie est associée à une cause sociale, la population se sent interpellée et a le sentiment de participer elle aussi au développement de la collectivité. De même, la majorité des revenus attribuables au jeu de bingo sont dédiés, encore en 2006, aux organismes à but non lucratif détenteurs d'une licence de bingo. Cette forme de revenu est donc acceptée par les citoyens, la « banalisation » des jeux aidant, cela leur donne une certaine légitimité et en facilite leur utilisation pour le gouvernement québécois.

Dans les années 1980, Loto-Québec prend un virage plus marketing et demande à des firmes spécialisées d'élaborer des stratégies promotionnelles plus prononcées. En 1981, le président de Loto-Québec fait remarquer que les ventes de loteries sont stables et il craint une stagnation des dividendes versés au gouvernement. Selon le président, la seule façon d'éviter une baisse des dividendes est d'obtenir une modification du *Code criminel* par le gouvernement canadien, ce qui permettrait la mise en marché d'autres formes de jeux de hasard (Loto-Québec, 1981 : 5). Cette autre forme fait référence notamment à l'exploitation des casinos par l'État. Les campagnes promotionnelles de Loto-Québec de différentes natures – directement sur les points de vente, à la télévision et dans les médias écrits – semblent porter ses fruits, car on constate une augmentation constante des revenus, malgré les inquiétudes exprimées par le président de la société.

Tableau 1-1 Évolution des revenus totaux de Loto-Québec de 1990 à 2006

Année	Revenus totaux ('000)	Taux d'accroissement en %
1990	1 214 543 \$	
1991	1 273 922 \$	4,89
1992	1 315 949 \$	3,30
1993	1 327 830 \$	0,90
1994	1 551 001 \$	16,81
1995	1 926 319 \$	24,20
1996	2 257 280 \$	17,18
1997	2 619 613 \$	16,05
1998	2 837 442 \$	8,32
1999	3 130 279 \$	10,32
2000	3 444 225 \$	10,03
2001	3 643 212 \$	5,78
2002	3 661 786 \$	0,51
2003	3 749 410 \$	2,39
2004	3 760 743 \$	0,30
2005	3 937 464 \$	4,70
2006	4 016 030 \$	2,00

Source : Calculs effectués à partir des rapports financiers de Loto-Québec de 1990 à 2006.

Le tableau 1-1 montre les revenus totaux de Loto-Québec de 1990 à 2006. Les périodes surlignées représentent les taux d'accroissement les plus marqués. Ces périodes, allant de 1994 à 1997, correspondent à l'ouverture des trois casinos

de la province. Le taux d'accroissement n'a pas, à ce jour, égalé la croissance de ces années. Nous pouvons supposer que Loto-Québec espérait, par le déménagement du Casino de Montréal, retrouver un taux d'accroissement similaire à cette période, quoiqu'il soit exceptionnel, donc par le fait même, difficile à reproduire. Depuis 2004, Loto-Québec se dit dans une phase de maturité dans tous ses secteurs d'activité, phénomène remarqué aussi dans les autres sociétés de loteries du Canada (Loto-Québec, 2004 : 4). Elle doit donc trouver de nouvelles avenues pour améliorer la croissance de ses revenus.

La croissance des revenus s'accompagne-t-elle d'une croissance des dividendes versés au gouvernement? Pour savoir à quelle proportion correspondent les dividendes versés au gouvernement québécois de 1990 à 2006, nous avons comparé ceux-ci aux bénéfices nets et aux revenus totaux (tableau 1-2).

Tableau 1-2 Pourcentage des dividendes versés au gouvernement québécois par rapport aux bénéfices nets et aux revenus totaux

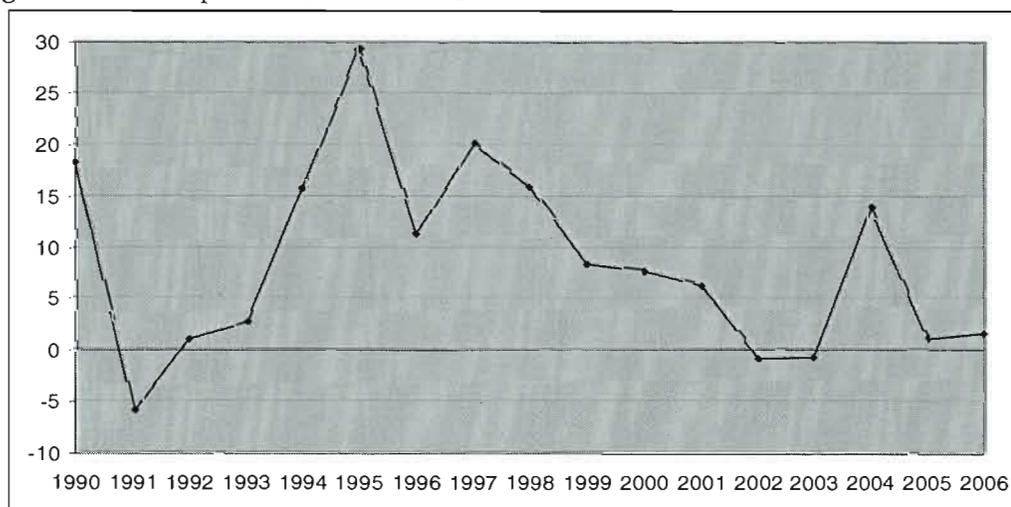
Année	Dividendes versés au gov. ('000)	Bénéfices nets totaux ('000)	% des dividendes/ bénéfices nets	Revenus totaux ('000)	% des dividendes/ revenus totaux
1990	473 000 \$	441 131 \$	107 %	1 214 543 \$	39 %
1991	445 000 \$	443 689 \$	100 %	1 273 922 \$	35 %
1992	450 000 \$	460 712 \$	98 %	1 315 949 \$	34 %
1993	462 000 \$	457 477 \$	101 %	1 327 830 \$	35 %
1994	535 000 \$	536 315 \$	100 %	1 551 001 \$	34 %
1995	692 000 \$	686 419 \$	101 %	1 926 319 \$	36 %
1996	770 000 \$	808 396 \$	95 %	2 257 280 \$	34 %
1997	925 000 \$	982 049 \$	94 %	2 619 613 \$	35 %
1998	1 072 000 \$	1 090 410 \$	98 %	2 837 442 \$	38 %
1999	1 162 000 \$	1 202 003 \$	97 %	3 130 279 \$	37 %
2000	1 251 000 \$	1 325 791 \$	94 %	3 444 225 \$	36 %
2001	1 330 500 \$	1 403 758 \$	95 %	3 643 212 \$	37 %
2002	1 319 000 \$	1 448 479 \$	91 %	3 661 786 \$	36 %
2003	1 311 000 \$	1 446 074 \$	91 %	3 749 410 \$	35 %
2004	1 493 000 \$	1 465 250 \$	102 %	3 760 743 \$	40 %
2005	1 511 000 \$	1 583 133 \$	95 %	3 937 464 \$	38 %
2006	1 537 000 \$	1 613 943 \$	95 %	4 016 030 \$	38 %
Total	16 738 500 \$	17 395 029 \$		45 667 048 \$	
Moyenne	984 618 \$	1 023 237 \$	96 %	2 686 297 \$	37 %

Source : Calculs effectués à partir des rapports financiers de Loto-Québec de 1990 à 2006.

Nous pouvons constater que les dividendes versés au gouvernement québécois représentent, dans une proportion allant de 91 % à 107 %, les bénéfices nets totaux de Loto-Québec. En moyenne, nous pouvons dire que 96 % des bénéfices nets sont versés en dividendes. Dans un deuxième temps, nous avons comparé les dividendes aux revenus totaux. Les résultats obtenus nous montrent que les dividendes versés oscillent entre 34 % et 40 % des revenus totaux, pour une moyenne de 37 %.

En se fondant sur les chiffres des comptes publics du Québec, pour l'année budgétaire 2001-2002, Pierre P. Tremblay (2005 : 116) fait remarquer que 2,9 % des revenus du gouvernement du Québec proviennent des divers jeux. Dans le contexte politique et économique actuel qui prône le *déficit zéro* et l'équilibre budgétaire, ce pourcentage est considérable, car sans ce 2,9 %, le gouvernement québécois pourrait difficilement ou même ne pas respecter ses engagements financiers. Il ajoute que « si Loto-Québec n'existait pas, les citoyens du Québec devraient faire face à une hausse de taxe puisque les profits de Loto-Québec sont versés au fonds consolidé du Québec. Tel serait aussi le cas si Loto-Québec ne faisait pas de profits ».

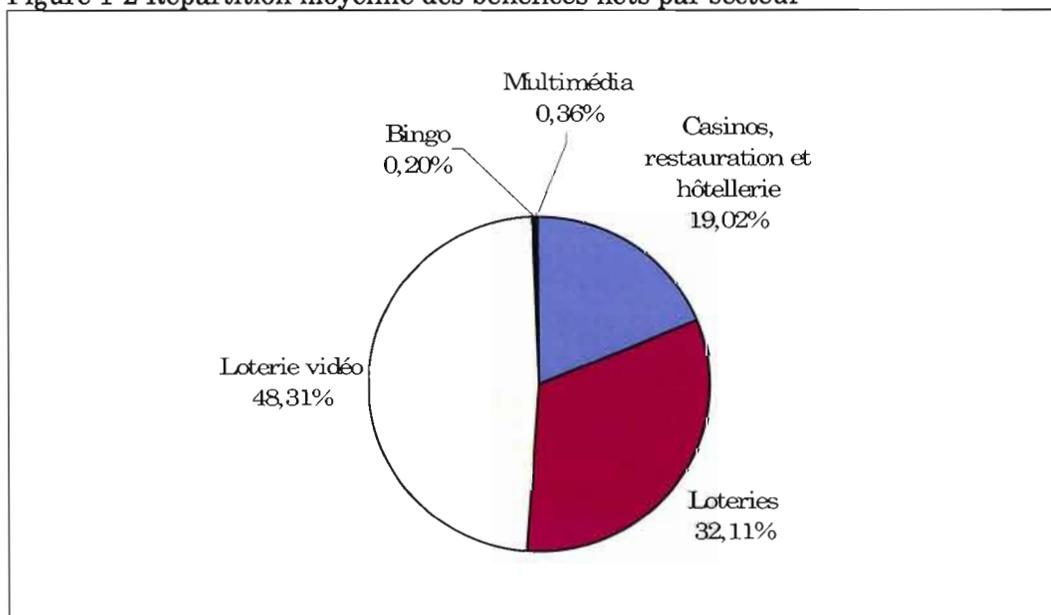
Figure 1-1 Taux d'accroissement des dividendes versés par Loto-Québec au gouvernement québécois de 1990 à 2006



Source : Calculs effectués à partir des rapports financiers de Loto-Québec de 1990 à 2006.

Nous pouvons voir (figure 1-1) que le taux d'accroissement des dividendes est effectivement en baisse depuis 1995 jusqu'en 2002. La hausse de 1997 correspond à l'ouverture jour et nuit du Casino de Montréal et à l'ouverture du Casino du Lac-Leamy. De 2002 à 2006, les dividendes versés au gouvernement ont peu varié. La pointe en 2004 est attribuable à une demande spéciale du gouvernement d'ajouter 100 millions de dollars aux dividendes qui auraient normalement dû être versés. Ce qui représente exceptionnellement l'équivalent de 40 % de ses revenus totaux.

Figure 1-2 Répartition moyenne des bénéfices nets par secteur



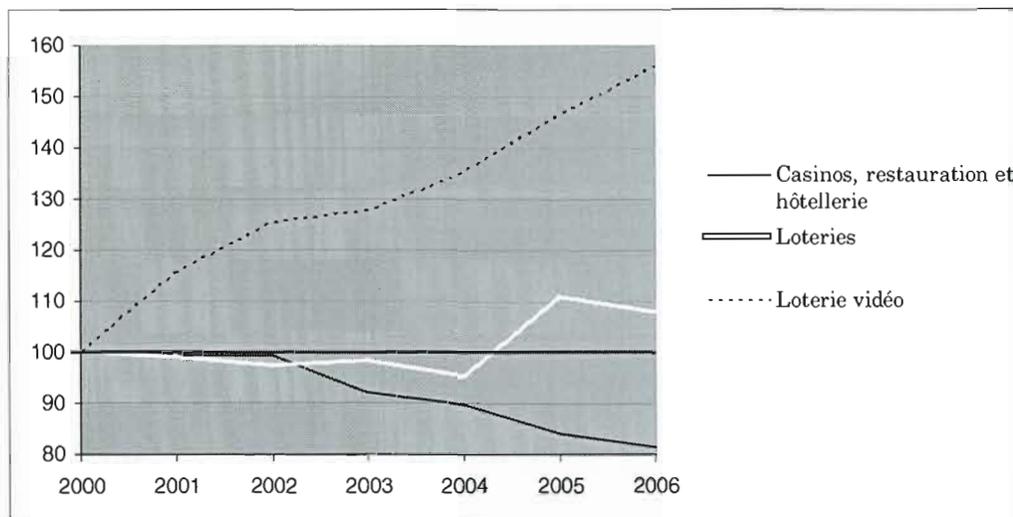
Source : Calculs effectués à partir des rapports financiers de Loto-Québec de 2000 à 2006.

La structure d'exploitation de Loto-Québec est divisée en cinq secteurs : bingo, multimédia, casino, restauration et hôtellerie, loterie et loterie vidéo. La figure 1-2 représente la répartition moyenne des bénéfices nets entre ces secteurs et aide à comprendre le poids relatif de chacun. Pour obtenir les résultats présentés, nous avons compilé tous les bénéfices sectoriels de 2000 à 2006 et en avons fait une moyenne.

À la lumière de ces renseignements, nous savons qu'une baisse des revenus entraîne une baisse des bénéfices nets et conséquemment, une baisse des dividendes versés au gouvernement québécois. Les bénéfices nets sont synonymes de dividendes versés. Donc, pour maintenir les dividendes, la société d'État doit aussi maintenir ses bénéfices nets sans toutefois augmenter son offre de jeux. Un des aspects importants de ce graphique repose sur l'importance des loteries vidéo sur l'ensemble des bénéfices nets. Ce secteur représente plus de 48 % des bénéfices nets totaux. Il est suivi du secteur des loteries à 32 %. Le secteur des casinos, de la restauration et de l'hôtellerie représente 19 %, tandis que les secteurs du bingo et du multimédia ne représentent même pas 1 % chacun.

Le secteur des loteries vidéo est le plus problématique, car il contribue fortement aux bénéfices nets de Loto-Québec et il est pointé du doigt comme étant également la plus grande menace pour la prolifération de mauvaises habitudes de jeux. Ce type de jeu, plus que toute autre forme de jeux de hasard, conduit plus fréquemment un individu à la dépendance – l'emmenant jusqu'au jeu pathologique (Chevalier et coll., 2006 : 12). Si Loto-Québec voit la contribution du secteur des loteries vidéo diminuer, elle doit également connaître une baisse dans les revenus attribuables à ce secteur. Donc, toujours dans l'optique de maintenir les bénéfices nets, nous pouvons présumer que Loto-Québec doit, avant d'abaisser la proportion du secteur des loteries vidéo, augmenter la contribution d'un autre secteur.

Figure 1-3 Évolution indicielle des bénéfices nets par secteur de 2000 à 2006; base 100 : 2000



Source : Calculs effectués à partir des rapports financiers de Loto-Québec de 2000 à 2006.

Les courbes de la figure 1-3 exposent l'évolution indicielle des bénéfices nets pour les trois principaux secteurs d'exploitation de Loto-Québec. La courbe appartenant aux loteries vidéo n'a jamais été sous l'indice 100 et affiche, malgré une stagnation en 2003, une certaine constance et une hausse nette par rapport à 2000. La courbe du secteur des loteries classiques nous indique qu'il y a une stabilité relative des bénéfices nets depuis quelques années déjà. L'augmentation exceptionnelle, et éphémère, de l'année 2005 est imputable globalement à une campagne promotionnelle et, plus spécifiquement, à la modification de l'une de leurs loteries. La courbe représentant le secteur des casinos affiche la pire évolution des secteurs retenus. La société d'État croit que ce secteur a atteint sa maturité prématurément, non par manque d'intérêt pour les produits de casino, mais plutôt par une mauvaise adaptation de ce produit, l'empêchant d'être concurrentiel par rapport aux casinos de l'Ontario et du nord-est des États-Unis (Loto-Québec, 2005a : 5). Dans cette optique, nous en déduisons que Loto-Québec pourra diminuer plus facilement et plus rapidement le secteur controversé des

loteries vidéo quand elle pourra augmenter, par exemple, le secteur des casinos, de la restauration et de l'hôtellerie.

L'ensemble des résultats présentés ci-dessus nous aide à mieux comprendre l'argument avancé par Loto-Québec – le maintien des dividendes versés au gouvernement québécois. Nous avons exposé l'importance que prend le secteur des loteries vidéo (figure 1-2) dans les revenus de Loto-Québec. Avant d'abaisser le pourcentage attribuable à ce type de loterie, nous avons conclu qu'un autre secteur devrait préalablement augmenter afin de garder, à peu près au même niveau, les bénéfices nets. Ainsi, le secteur à privilégier pourrait être celui des casinos, de la restauration et de l'hôtellerie, car ce dernier n'a pas atteint son plein potentiel d'offre touristique. Plus particulièrement, l'offre touristique du Casino de Montréal n'est plus concurrentielle, car le casino ne fait pas partie d'un complexe de divertissement intégré, où le casino ne serait qu'un composant. Cela a pour conséquence, entre autres, de faire du Casino de Montréal un casino plutôt local que touristique.

1.3. Le casino de Montréal

L'offre touristique de la région métropolitaine de Montréal s'est donc élargie le 9 octobre 1993, par l'ouverture du premier casino de la province. Dès lors, l'achalandage quotidien s'élevait à 12 000 visiteurs en moyenne (Casino du Québec⁴). La concurrence, lors de sa création, était pratiquement inexistante. Le continent nord-américain comptait seulement 14 établissements de ce type, dont aucun en Ontario ou au Québec (Loto-Québec, 2005a : 5-6).

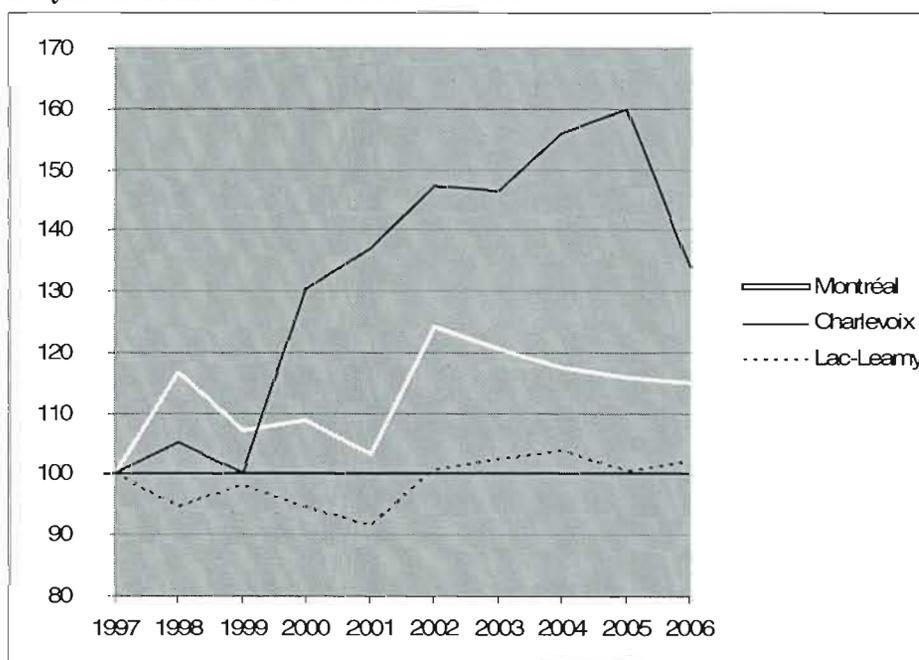
En moins de 10 ans, le nombre de casinos a augmenté considérablement, changeant ainsi l'offre touristique. Maintenant, on en dénombre plus de 70, dont quatre en Ontario et trois au Québec. L'expansion du Mohegan Sun, dans le Connecticut, construit au coût d'un milliard de dollars américains et l'ouverture

⁴ www.casinos-quebec.com/portail/nav/societe-des-casinos/historique/casino-de-montreal, consulté le 6 avril 2007.

d'un deuxième casino à Niagara Falls, ouvert en 2004 et qui a nécessité également un investissement de plus d'un milliard de dollars (Loto-Québec, 2005a : 6), sont deux exemples qui démontrent une certaine tendance à vouloir consolider l'offre touristique en présentant plus qu'un simple casino comme offre touristique. Ils illustrent également que ce genre d'infrastructure touristique exige un investissement financier de cet ordre.

Selon les statistiques relatives à l'achalandage des principaux attrait touristiques de la ville de Montréal de 2004, le casino arrive en tête de liste des attrait les plus visités, avec un peu plus de 6,2 millions de visiteurs (Tourisme Montréal, 2004 : 7). Le même scénario se répète l'année suivante avec sensiblement le même nombre de visiteurs, devançant toujours les grandes attractions de la ville de Montréal (Tourisme Montréal, 2005a : 7). Ce qui ne veut pas dire pour autant que le nombre de visiteurs pour le casino est en hausse. En fait, depuis 2003, il y a une baisse constante du nombre de visiteurs (figure 1-4).

Figure 1-4 Évolution indicielle de l'achalandage des trois casinos de la province de Québec de 1997 à 2006; base 100 : 1997



Source : Calculs effectués à partir des rapports financiers de Loto-Québec de 1997 à 2006.

En 1997, les trois casinos sont en exploitation depuis au moins un an. En nous basant sur cette année, l'évolution de la courbe pour Montréal nous permet de voir que l'achalandage a augmenté de façon considérable (16,6 %) en 1998. Cette hausse est attribuable à l'ouverture jour et nuit, sept jours sur sept, du Casino de Montréal.

Cependant, l'année suivante, le Casino de Montréal accuse une baisse de l'achalandage (-8,1 %). Un conflit de travail de six semaines en est la cause principale. De 1999 à 2001, le Casino de Montréal connaît une certaine stabilisation du nombre de visiteurs. En 2002, le Cabaret du Casino de Montréal fête son cinquième anniversaire, ce qui se reflète par une forte augmentation de l'achalandage (20,6 %). Pour cette occasion, Loto-Québec renforce le nombre des spectacles à l'affiche et leur fréquence par l'ajout, notamment, d'une représentation en matinée. À cela s'ajoute l'offre de brunchs les jours de fin de semaine (Loto-Québec, 2002 : 24).

Depuis 2003, le Casino de Montréal accuse une baisse moyenne annuelle d'achalandage de 1,9 %. En 1997, l'achalandage quotidien se situait, en moyenne, à un peu plus de 17 300 visiteurs. En 2006, l'achalandage quotidien moyen était de 17 100 visiteurs, soit moins qu'en 1997. Monsieur Cousineau, président de Loto-Québec (Loto-Québec, 2005a : 5-6), affirme que cette baisse de l'achalandage doit être prise comme un signe que les installations actuelles sont désuètes. Il ajoute qu'étant donné l'espace limité, l'agrandissement et l'ajout d'autres infrastructures récréotouristiques sont difficilement réalisables à l'emplacement actuel. Le Casino de Montréal ne peut plus être concurrentiel par rapport aux casinos voisins et conséquemment, n'aide pas à augmenter le nombre de visiteurs dans la métropole. D'où les troisième et quatrième arguments soutenus par Loto-Québec, soit d'augmenter l'achalandage du Casino de Montréal et de bonifier l'offre touristique montréalaise. De cette affirmation découle un autre aspect de la situation, soit celle de la provenance de la clientèle actuelle (tableau 1-3). Rappelons que pour qu'un casino soit touristique, il faut que le casino soit

intégré à une offre diversifiée. Autrement dit, il ne faut pas que le casino soit la principale attraction touristique. Ce type de casino attire généralement plus de touristes que de visiteurs « locaux ». De ce fait, Loto-Québec est certaine d'attirer plus de clientèle hors Québec⁵ avec un casino touristique que peut le faire un casino de type local. Ce que le Casino de Montréal semble devenir, notamment par la provenance de sa clientèle et de son offre touristique limitée.

Tableau 1-3 Répartition de la clientèle des casinos d'État de 1997 à 2006

Provenance Casino	RÉGION MÉTROPOLITAINE			PROVINCE QUÉBEC			HORS-QUÉBEC		
	Montréal	Charlevoix	Lac-Leamy	Montréal	Charlevoix	Lac-Leamy	Montréal	Charlevoix	Lac-Leamy
1997	78%	22%	46%	16%	76%	10%	7%	3%	45%
1998	78%	13%	35%	15%	84%	17%	7%	3%	49%
1999	83%	20%	26%	10%	78%	14%	7%	2%	60%
2000	84%	8%	21%	10%	89%	14%	6%	2%	66%
2001	78%	5%	25%	15%	91%	11%	6%	4%	63%
Moyenne	79%	15%	31%	13%	82%	13%	7%	3%	57%

Provenance Casino	LOCAL (- de 75 km) Pour les trois casinos	TOURISTE (+ de 75 km) Pour les trois casinos
2002	69%	31%
2003	69%	31%
2004	65%	35%
2005	69%	31%
2006	70%	30%
Moyenne	68%	32%

Source : Nos calculs à partir des rapports financiers de Loto-Québec pour les années 1997 à 2001 et données de la Société des casinos du Québec pour les années 2002 à 2006.

Regardons la répartition moyenne de la clientèle pour chaque casino entre les années 1997 et 2001. En ce qui concerne le Casino du Lac-Leamy, 57 % de sa clientèle réside hors Québec. Le Casino de Charlevoix attire 82 % de visiteurs provenant de la province de Québec et finalement, ceux qui fréquentent le Casino de Montréal habitent dans la région montréalaise à 79 %. La clientèle la plus bénéfique pour le ministère des Finances est celle constituée par les visiteurs résidants hors Québec, car ainsi, l'argent provient d'autres provinces ou pays. En regroupant la provenance de la clientèle des trois casinos (données non

⁵ Les prévisions d'achalandage pour le bassin Peel se retrouvent au chapitre III.

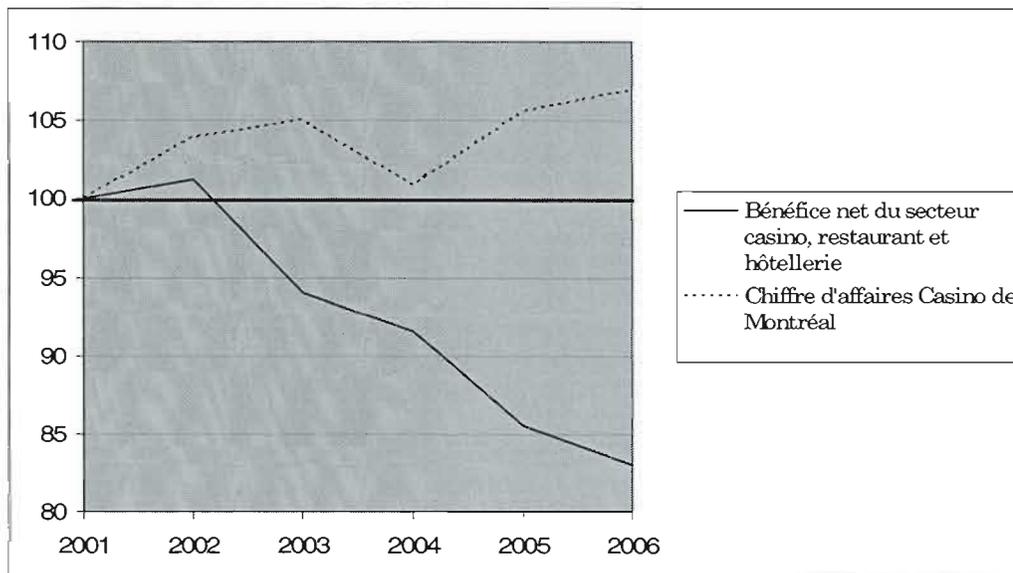
illustrées), nous constatons qu'en moyenne, 83 % des visiteurs proviennent de la région métropolitaine ou de la province de Québec. Malgré le très bon rendement du Casino du Lac-Leamy pour attirer la clientèle hors Québec (63 % en 2001), lorsque les trois casinos sont regroupés, ce pourcentage tombe à 17 % en moyenne.

Nous n'avons pas eu accès aux mêmes types de données pour les années 2002 à 2006. Toutefois, nous avons obtenu les statistiques consolidées de fréquentations des trois casinos avec une appellation différente. En fait, Loto-Québec considère comme clientèle touristique tous les visiteurs provenant à plus de 75 km de leur résidence⁶. Ainsi, nous pouvons remarquer qu'en moyenne, pour l'ensemble des casinos, 68 % de la clientèle est locale et 32 % des visiteurs résident à plus de 75 km du casino visité. Nous devons garder en tête que pour les années allant de 1997 à 2001 le casino du Lac-Leamy a contribué significativement à rehausser les statistiques de fréquentations pour la clientèle hors Québec. Il devrait en être de même pour les statistiques des années subséquentes soit de 2002 à 2006.

La baisse de l'achalandage touche l'ensemble des casinos, mais elle est plus importante pour le Casino de Montréal. De plus, la majorité de sa clientèle provient de la région montréalaise, ce qui démontre que le Casino de Montréal est plus un casino local que touristique.

⁶ À noter que dans l'industrie touristique, pour être qualifié de touriste, le visiteur doit être à plus de 80 km de sa résidence et ce pour plus de 24 heures, sans quoi il est considéré comme un excursionniste.

Figure 1-5 Évolution indicielle du chiffre d'affaires du Casino de Montréal et du bénéfice net du secteur casinos, restaurant et hôtellerie de 2001 à 2006; base 100 : 2001



Source : Calculs effectués à partir des rapports financiers de Loto-Québec de 2001 à 2006.

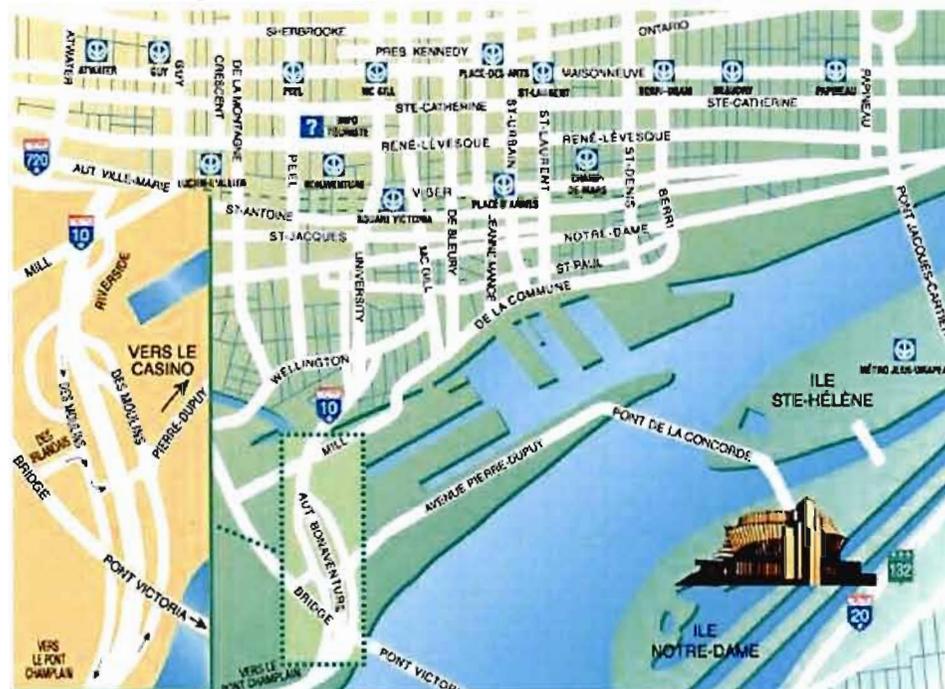
Cette baisse de l'achalandage n'a pas pour autant freiné la stabilité du chiffre d'affaires du Casino de Montréal (figure 1-5). Ayant connu une baisse importante de son chiffre d'affaires en 2004, le Casino de Montréal a su reprendre le dessus dès l'année suivante, pour être de nouveau stable en 2006. Selon une responsable des communications de Loto-Québec, 80 % du chiffre d'affaires du Casino de Montréal est attribuable aux joueurs faisant de grosses mises. Ils représentent 20 % de la clientèle. Aussi, pour maintenir leur intérêt à venir jouer à Montréal, le casino doit être concurrentiel pour ne pas perdre ce type de clientèle. La courbe des bénéfices nets pour le secteur des casinos, de la restauration et de l'hôtellerie semble refléter qu'il en coûte beaucoup financièrement pour obtenir un chiffre d'affaires toujours à la hausse. La situation demande d'innover pour offrir de nouveaux produits, toujours sans augmenter l'offre de jeu, ce qui, habituellement, engendre des dépenses considérables en ressources humaines et matérielles en vue de concrétiser les

innovations. Sans quoi, la marge bénéficiaire sera de moins en moins importante. Telle une société privée, Loto-Québec a à cœur d'augmenter au maximum ses profits et de diminuer ses frais d'exploitation.

1.3.1. L'emplacement actuel

Le Casino de Montréal se situe sur l'île Notre-Dame (figure 1-6), voisine de l'île Sainte-Hélène. La première île a été créée de toutes pièces et la superficie de la seconde a été augmentée considérablement afin d'y accueillir l'Exposition universelle de 1967. Elles sont facilement accessibles par divers moyens de transport, allant de la voiture au métro, en passant par le vélo et même en petit bateau de type traversier. Plusieurs activités s'y déroulent tout au long de l'année et les îles sont considérées par beaucoup de Montréalais comme représentant la nature en ville (Conseil régional de l'environnement de Montréal, 2004).

Figure 1-6 Emplacement actuel du Casino de Montréal



Source : Casino de Montréal

Les édifices utilisés par le casino sont d'anciens pavillons construits à l'occasion de l'Exposition universelle de 1967, notamment celui de la France (utilisé depuis son ouverture) et celui du Québec (utilisé depuis 1997).

Lors de son ouverture, le Casino de Montréal comptait 65 tables de jeu, 1 200 machines à sous, une salle de keno et trois restaurants, dont un de type gastronomique. La capacité d'accueil était de 18 000 personnes par jour (Loto-Québec, 1993 : 13). Dans le rapport annuel de Loto-Québec de 1993-1994 – près de six mois seulement après l'inauguration du Casino de Montréal — il est question des coûts reliés à l'ouverture du Casino de Montréal engendrés par la rénovation du pavillon de la France (95,1 millions de dollars pour sa transformation en un casino), auxquels s'ajoutent déjà des coûts pour l'une des trois phases d'expansion du Casino de Montréal, soit la construction de nouveaux espaces de stationnement et d'un pont menant au site et, finalement, l'aménagement de nouvelles aires de jeux (102 millions de dollars). Selon les données de Loto-Québec (1998), la deuxième phase d'expansion, terminée en 1995, a été de construire un deuxième stationnement souterrain et d'aménager un espace pour les employés et la clientèle (74 millions de dollars). À la troisième phase, on a procédé à la rénovation du pavillon du Québec par la construction d'une salle de spectacles et d'infrastructures reliant les deux pavillons. Cette dernière phase s'est terminée en 1996 (70 millions de dollars). En 1998, les investissements destinés au Casino de Montréal depuis son ouverture totalisaient plus de 341 millions de dollars.

Ces diverses phases d'aménagement effectuées au Casino de Montréal lui ont permis de se hisser, en 1997, parmi les dix plus grands casinos au monde en matière de matériel (Loto-Québec, 1997 : 10). En 1998, afin d'augmenter l'achalandage, le Casino de Montréal ouvre ses portes 24 heures sur 24, sept jours sur sept. En 2006, le Casino de Montréal compte 120 tables de jeu, 3 212 machines à sous (incluant les jeux électroniques), un jeu de keno (l'un des plus grands en Amérique) et quatre restaurants (Loto-Québec, 2005c : 62).

Selon le président de Loto-Québec, Monsieur Cousineau (Loto-Québec, 2005a), l'agrandissement et la modernisation qui ont déjà eu lieu sur le site actuel, restent insuffisants et insatisfaisants pour que le Casino de Montréal soit aussi concurrentiel que ceux de l'Ontario ou de l'est des États-Unis. Ces derniers ont effectué d'importantes rénovations dans leurs casinos, les transformant en complexes de villégiature intégrés (casino touristique), dans le cadre desquels, le casino n'est dorénavant qu'une des composantes. Cette nouvelle offre, qui inclut des services d'hôtellerie, de restauration et de divertissement, peut accueillir un grand nombre de visiteurs à la fois et s'adresse à une clientèle internationale. Un autre argument avancé par Loto-Québec (2005a : 5) concerne la gestion de l'actuel Casino de Montréal. Sa gestion est complexe, car son offre de jeu est répartie sur neuf étages, ce qui implique d'avoir plusieurs caisses pour la gestion de l'argent. Les divers projets de rénovation du Casino de Montréal sont apparus très tôt après son ouverture et ils se sont imposés comme des solutions évidentes, tant auprès des dirigeants de Loto-Québec, pour avoir soumis les projets de rénovation, que du gouvernement québécois, pour les avoir acceptés.

À quel point des mesures moins radicales que le déménagement du casino pourraient être envisagées pour contrer la diminution de l'achalandage. Nous avons vu qu'il y a eu un effet positif sur l'achalandage lorsque le Casino de Montréal a offert plus de spectacles, contribuant ainsi à élargir son offre. Toutefois, du point de vue du gestionnaire, cette augmentation a été éphémère, puisque l'achalandage a rechuté dès l'année suivante. L'option de réaménager le casino à son endroit actuel a aussi été mise de l'avant. Des contraintes d'espace et d'aire protégée constituent les principaux freins pour la concrétisation de cette option.

Loto-Québec a voulu profiter de la vague des réaménagements récréotouristiques urbains qui sont survenus à Montréal ces dernières années. Nous n'avons qu'à penser au développement de la cité du Havre dans son ensemble (le bassin Peel est sur ce territoire), au canal de Lachine, au Vieux-Port

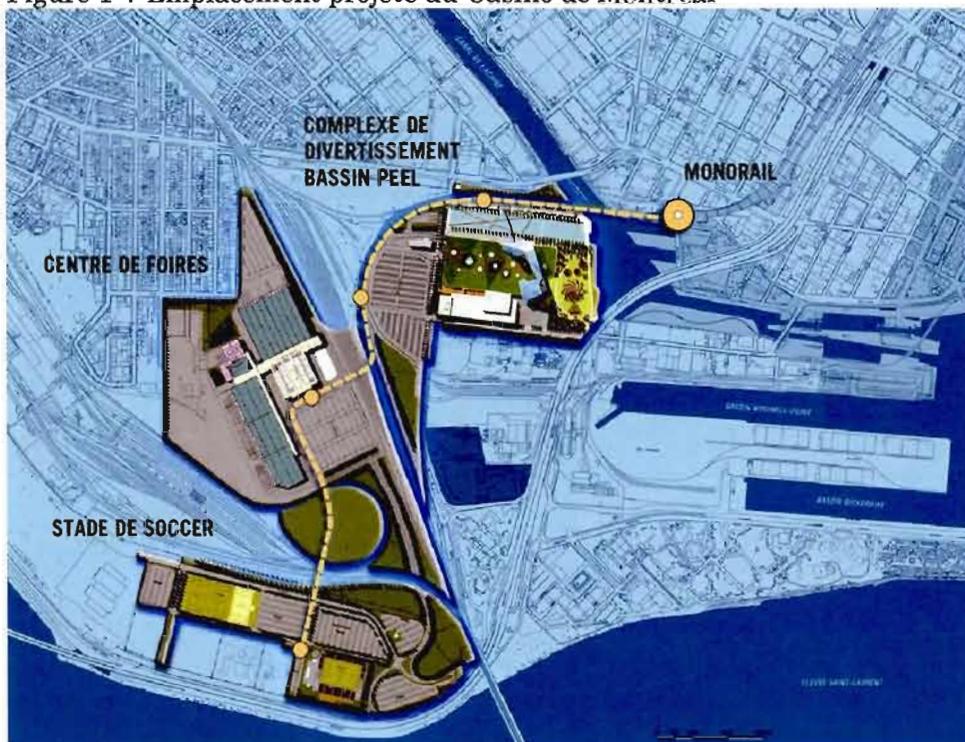
de Montréal ou encore, aux autres réaménagements qui ont eu lieu dans la ville, ne visant pas nécessairement à augmenter l'achalandage touristique, mais plutôt à soutenir l'image de Montréal, notamment par le quartier international, le quartier des arts, la cité du multimédia, le technopôle Angus ou la Grande Bibliothèque Nationale.

1.3.2. L'emplacement projeté : le projet de l'aménagement du bassin Peel

Rappelons que Loto-Québec a présenté en juin 2005 au ministère des Finances, le projet du déménagement du Casino de Montréal. Loto-Québec voulait, du même coup, développer un complexe récréotouristique d'envergure, conjointement avec le Cirque du Soleil, dont elle prévoyait l'ouverture en 2011. L'estimation des coûts reliés à sa réalisation était de 1,2 milliard de dollars canadiens (comité interministériel, 2006a : 5), ce qui représente les trois quarts d'un versement annuel de dividendes au gouvernement québécois. Les coûts directs reliés à ce projet auraient été imputables à Loto-Québec (966 millions de dollars), et à des partenariats privés (211 millions de dollars). Quant au montant et à l'imputation des coûts indirects (route, transport en commun, etc.), aucune donnée n'était disponible au moment de rendre les recommandations du comité interministériel publiques.

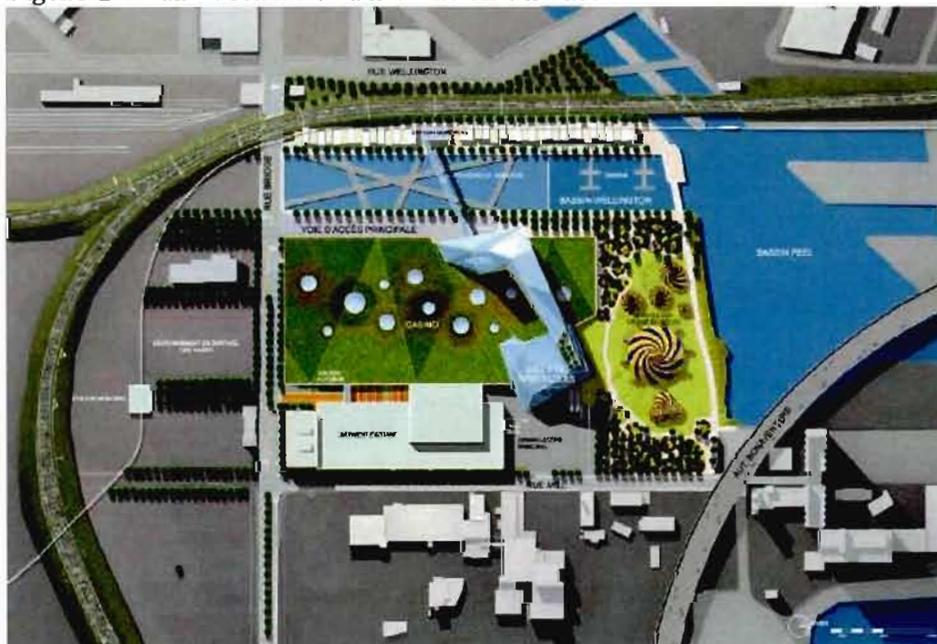
Lors du dépôt en juin 2005 du projet de Loto-Québec et du Cirque du Soleil, deux autres projets étaient prévus aux abords de l'emplacement projeté pour le casino (figure 1-7); la construction d'un stade de soccer et d'un centre des foires. Il était même prévu qu'un système de monorail soit installé pour faire la ronde des trois sites (casino, centre des foires et stade). Après le retrait du projet, les propriétaires du stade de soccer se sont vus offrir un autre emplacement ce qui a eu pour effet d'annuler tout projet de construction sur le site initialement choisi. Le centre des foires avait été, quant à lui, retiré du projet du réaménagement du bassin Peel, comme le recommandait le rapport interministériel.

Figure 1-7 Emplacement projeté du Casino de Montréal



Source : Cirque du Soleil

Figure 1-8 Plan détaillé de l'utilisation du bassin Peel



Source : Cirque du Soleil

La Société du Havre, dans son document *Vision 2025*, veut réaménager l'autoroute Bonaventure de manière à dégager les abords du canal. L'une des options privilégiées, si le projet du casino s'était concrétisé, aurait été d'enfouir le tronçon de l'autoroute qui passe juste un peu plus au nord du bassin Peel. Cela représente des travaux totalisant 648 millions de dollars⁷ (Société du Havre, 2005 : 19) répartis entre la Société du Havre, le gouvernement québécois et le secteur privé.

L'emplacement projeté, qui a été proposé par le président de la Société du Havre est, comme nous le savons, le bassin Peel, situé en bordure du canal Lachine entre les autoroutes 20 et Bonaventure. Cet emplacement laisse en héritage un lourd passé industriel (Société du Havre, 2005 : 5-7). Les sols sont contaminés par les activités liées à l'industrie ferroviaire qui ont débuté officiellement en 1854. Quelques années plus tard, en 1866, le site reçoit également les déchets de la Ville de Montréal jusqu'en 1966. C'est en 1970 que le canal de Lachine voit ses activités ferroviaires chuter abruptement au détriment des activités navales, et comme les bateaux étaient de plus en plus gros, les activités portuaires ont été centralisées à l'est du Vieux-Port, délaissant complètement le canal de Lachine.

D'un point de vue touristique, l'endroit est bien situé. Il présente notamment un prolongement de l'offre touristique du Vieux-Port de Montréal et du centre-ville. Selon les prévisions de Loto-Québec et du Cirque du Soleil, l'emplacement aurait été décontaminé et l'accès à l'eau aurait été retrouvé. Le casino (figure 1-8) aurait fait partie d'un complexe comprenant un hôtel de 300 chambres, un spa de 2 000 m², une salle de spectacles de 2 500 places, un quai qui aurait logé des artistes, une scène extérieure pouvant accueillir de 8 000 à 10 000 personnes ou servir d'espace pour ériger les chapiteaux du Cirque au cours de leurs passages à Montréal, une marina et deux stationnements (un intérieur et l'autre extérieur). Selon Loto-Québec (2005a : 5), il n'y aurait pas eu

⁷ Les coûts de l'option sans le tunnel s'élèvent à 413 millions de dollars.

d'augmentation totale de jeu, car le nombre de tables et de machines à sous serait resté le même. Si nous comparons les aménagements effectués au Casino du Lac-Leamy en 2001 qui incluent un hôtel de 350 chambres, un centre des congrès, une salle de spectacles ainsi qu'un parcours de golf, le projet d'aménagement du bassin Peel rejoignait, en quelque sorte, les visées d'aménagement touristique de la région de Hull.

Les auteurs du rapport du comité interministériel ont reconnu que le projet pouvait être un vecteur de développement pour l'économie montréalaise, mais pas nécessairement pour Loto-Québec. Pour regagner le même niveau de bénéfice net obtenu en 2004, Loto-Québec devrait attendre l'année 2020-2021. C'est seulement à partir de l'année d'exploitation 2020-2021 que les frais encourus pour l'aménagement du bassin Peel auraient peut-être été rentabilisés et seulement après 2021 qu'une augmentation des bénéfices nets, de l'ordre de 68 M\$ par année, aurait été envisageable. Dans l'ensemble, le comité a convenu qu'une augmentation des bénéfices nets engendrée par le transfert du casino représenterait un très faible effet sur les bénéfices nets totaux de Loto-Québec, soit une augmentation d'environ 1,3 % (comité interministériel, 2006a : 19). Rappelons qu'au tableau 1-2, les bénéfices nets totaux représentent en moyenne, pour la période allant de 1990 à 2006, 1 023 237 000 \$. Donc, selon les estimations du rapport interministériel, et toutes proportions gardées, le déménagement du Casino de Montréal au bassin Peel aurait fait passer en 2021 les bénéfices nets totaux à 1 036 539 000 \$.

L'augmentation estimée des bénéfices nets de 1,3 % est fondée sur la répartition actuelle attribuable au secteur des casinos, de la restauration et de l'hôtellerie, soit 19,02 % (figure 1-2), sur l'ensemble des bénéfices nets de Loto-Québec. Nous pouvons alors concevoir que plus le taux attribuable au secteur des casinos, de la restauration et de l'hôtellerie augmenterait, plus le taux de croissance des bénéfices nets, établi à 1,3 %, augmenterait également. Ainsi, il aurait été intéressant de voir les prévisions en considérant l'augmentation de ce

secteur face à la contribution des bénéfices nets. Par exemple, si le secteur des casinos, de la restauration et de l'hôtellerie représente, avec le nouvel emplacement, non plus 19,02 %, mais plutôt 25 % des bénéfices nets, la variation ne serait plus que de 1,3 %. L'une des conclusions du comité interministériel (2006 : 20) au sujet de cette hausse est que « [...] les bénéfices [nets] additionnels résultant du transfert du Casino au bassin Peel apparaissent peu importants » et nous pouvons ajouter que c'est attribuable à la répartition actuelle des bénéfices nets attribuables à ce secteur d'activité.

Avec le nouvel emplacement du Casino de Montréal au bassin Peel, l'augmentation de l'achalandage, dans l'ensemble, était estimée à 38 %. Le nombre de visiteurs hors Québec serait passé de 11,7 % à 16,8 % dès la première année d'exploitation (comité interministériel, 2006a : 16). Le rapport informe cependant le lecteur que la Chaire du Tourisme a analysé ces prévisions et qu'elle y a trouvé des irrégularités, notamment en ce qui concerne les techniques de sondage utilisées et l'étroitesse de l'échantillon. Cela porte à croire que cette augmentation est optimiste, plutôt que réaliste.

Les 18 mois de consultations publiques recommandées par les auteurs du rapport auraient permis à Loto-Québec de finaliser ses prévisions de financement et de peaufiner ses études, notamment celles sur les retombées sociales négatives qu'auraient pu entraîner les activités reliées au casino. Finalement, ce processus de consultation aurait permis de répondre plus adéquatement aux craintes des citoyens en leur fournissant de l'information claire et authentique et en établissant un dialogue entre les différents acteurs. Dans le cadre de ce projet, au moins une chose aura fait consensus : la signature artistique du Cirque du Soleil, car elle n'a jamais été mise en doute, ni dans le rapport du comité interministériel, ni dans les mémoires déposés notamment par la Ville de Montréal ou culture Montréal, ni même dans les médias.

Au cours de ce chapitre, nous avons pu constater, entre autres, que le gouvernement joue un rôle central dans les activités d'aménagement des casinos

exploités par Loto-Québec, ce qui est normal puisqu'il s'agit d'une société d'État et que sans son accord, il n'y aurait jamais eu de casinos. Cette société d'État a été créée en 1970, avec comme mandat initial, de faire la gestion et l'exploitation des jeux de hasard. En 1992, année où le gouvernement a donné son accord à la construction du premier casino au Québec, s'ajoutent au mandat de Loto-Québec, la gestion et l'exploitation des casinos d'État.

Nous avons aussi vu qu'en 1978, bien avant l'ouverture du premier casino québécois, un rapport suggère que s'il doit y avoir un casino au Québec, il devra être de type touristique, c'est-à-dire non centré sur lui-même et bien intégré à une offre touristique. De plus, il devra être suffisamment éloigné des résidents. Toujours selon le rapport de 1978, un des objectifs, outre celui de mieux cerner le rôle du gouvernement québécois dans une hypothétique exploitation des casinos, était de savoir si la venue d'un casino pouvait soutenir l'industrie touristique québécoise. D'où est réapparue, en 1981, la question sur la légalisation d'autres formes de jeux de hasard afin de contrer la stagnation des revenus de Loto-Québec engendrée par l'atteinte de la maturité de vie de tous ses produits. C'est finalement en 1993 que le Casino de Montréal ouvre ses portes au coût de 95,1 millions de dollars, sur l'île Notre-Dame. En trois ans (de 1993 à 1996), les trois casinos québécois étaient déjà construits.

En 2006, les revenus totaux de Loto-Québec attribuables au casino représentent, en moyenne, 19 % contre 48 % pour les loteries vidéo (figure 1-2). Nous en avons déduit que pour abaisser ce dernier taux, Loto-Québec devra rehausser un autre secteur d'exploitation. Comme nous l'avons vu, il semble que le secteur des casinos, de la restauration et de l'hôtellerie apparaisse comme le plus probable, car le secteur des loteries vidéo est la forme de jeu qui peut créer le plus de dépendance, et celui des loteries classiques accuse une stagnation des revenus dans tout le Canada. Pour ce faire, Loto-Québec a proposé, en juin 2005, le projet d'aménagement du bassin Peel. En mars 2006, le rapport du comité interministériel qualifiait le projet d'avant-projet et, au lendemain de ce dépôt, la

société d'État abandonnait son projet, en partie à cause du retrait de son partenaire artistique le Cirque du Soleil. Nous pouvons nous demander comment une société d'État qui a autant de ressources humaines et financières en est venue à proposer un projet à une étape qualifiée d'avant-projet. Peut-être s'est-elle fiée à la rapidité des décisions favorables obtenues par le Conseil des ministres pour l'aménagement des casinos au début des années 1990. Sans avoir de réponses claires à ces questions, elles sont les prémisses à l'analyse sociopolitique du chapitre III.

D'abord, nous allons exposer, dans les prochaines pages du chapitre II, les notions de l'environnement conceptuel composé du processus décisionnel, de la gouvernance et de la sociologie de la traduction. La sociologie de la traduction dispose d'éléments qui se rapprochent des étapes du processus décisionnel forçant tous les acteurs à un même questionnement. Dans ce cas-ci, accepter ou refuser le projet de l'aménagement du bassin Peel. Ainsi, nous serons en mesure de décortiquer le processus décisionnel du projet de l'aménagement du bassin Peel par Loto-Québec et de mieux comprendre la dynamique entre les acteurs concernés. Dynamique qui est empreinte de gouvernance, par les échanges entre les acteurs.

CHAPITRE II

ENVIRONNEMENT CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE

Nous avons choisi un environnement conceptuel qui appartient à un cadre d'analyse politique. Plus particulièrement à la sociologie politique. **Sociologique**, car il est question d'individus en interrelation, et **politique**, parce que ces individus font face à des transformations (économique, sociale, culturelle, religieuse, etc.) dans un environnement politique d'où émanent les acteurs concernés (Lagroye, 1997; Colas, 1994; Braud, 1992). L'analyse qui en découlera fera ressortir le dynamisme existant entre les acteurs. Ce dernier étant ponctué par les échanges (formels et informels), les actions et le rôle des acteurs relativement au projet à l'étude.

Nous allons premièrement présenter distinctement l'environnement conceptuel, formé du **processus décisionnel**, de la **gouvernance** et de la **sociologie de la traduction**. Nous expliquerons ensuite quelles sont leurs complémentarités. Pour clore ce chapitre, nous exposerons la méthodologie qui a été appliquée.

2.1. Le processus décisionnel

Le processus décisionnel est déclenché, comme nous l'avons mentionné, par un changement — projeté ou réel — dans l'environnement (physique, social, économique, etc.) d'un individu. Il s'applique tant au niveau public (gouvernemental), privé (entreprise) qu'individuel (pour soi-même). Herbert Simon (cité par Prévil et coll. : 230) définit la décision « comme étant le résultat d'un choix et le processus de formulation et de résolution progressive d'un problème par un ensemble d'acteurs au sein d'une organisation ».

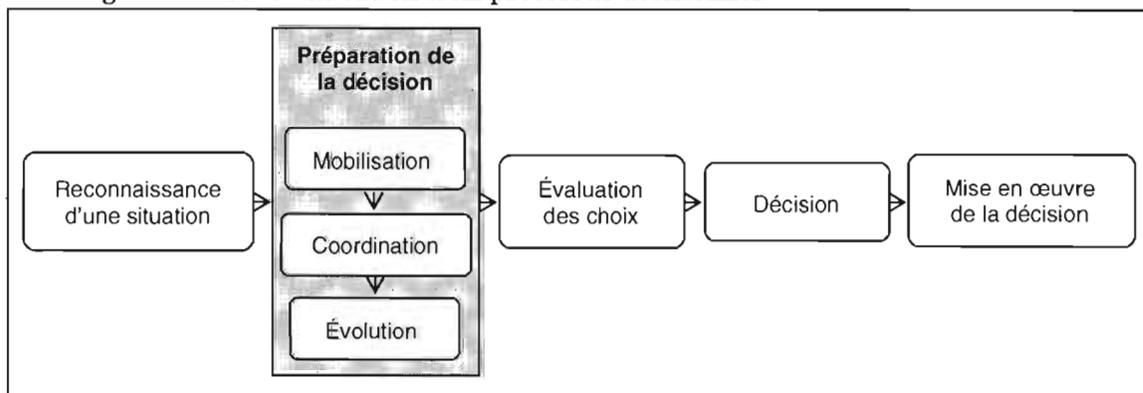
Il ne s'agit pas, dans le cadre de ce mémoire, de rendre compte des différents modèles de processus décisionnels. Retenons comme prémices que les individus et les organisations construisent le cadre de leurs décisions en fonction des finalités qu'ils poursuivent et du contexte organisationnel dans lequel ils évoluent (Kechidi, 1998 : 8). Comme nous l'avons brièvement souligné dans l'introduction, la prise de décision concernant le projet du bassin Peel comporte deux éléments importants. Premièrement, le nombre d'acteurs concernés et deuxièmement, la complexité du contexte dans lequel le projet a évolué. Ces deux éléments constituent autant de contraintes dont il faut tenir compte pour prendre une décision (Kechidi, 1998 : 7).

Le processus décisionnel est vu dans cette recherche comme étant la « science qui se fait » (Latour, 2005 : 48, Munten et Jans, 2003 : 5). Cette dernière se définit comme étant la multitude d'actions entreprises par les divers acteurs concernés. Ces actions sont transformées en fonction du temps et du lieu (Latour, 2005 : 21). La science qui se fait est imagée, par certains auteurs (Latour, 2005; Callon, Lascoumes et Barthe, 2001), comme étant plusieurs *boîtes noires* réunies. Chaque étude, analyse ou rencontre représente autant de boîtes noires. Plus leur nombre est élevé, moins « discutable » est le résultat obtenu (à condition bien sûr, qu'elles se corroborent entre elles). Car pour s'opposer au résultat, les dissidents doivent alors contester chaque boîte noire.

Toujours dans un contexte de sociologie politique, et de façon moins imagée, le processus décisionnel est défini par une « séquence complexe d'études, d'analyses et d'actions (associant avec un poids inégal plusieurs parties prenantes) en vue de produire une décision politiquement identifiable » (Braud, 2002 : 654). Donc, chaque étude, analyse et action, sont ici autant de boîtes noires qui constituent la décision politiquement identifiable. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit d'accepter ou de refuser le déménagement du Casino de Montréal vers le bassin Peel. Lorsque Loto-Québec propose le déménagement du

Casino de Montréal au bassin Peel, elle propose implicitement d'autres changements, par exemple, une nouvelle vocation touristique à l'arrondissement du Sud-Ouest. L'installation d'un complexe récréotouristique dans un arrondissement est un changement qui ne s'effectue pas facilement, car il peut bouleverser l'équilibre, si fragile soit-il, de l'arrondissement. Pour convaincre la majorité des acteurs concernés que ce projet leur serait bénéfique, Loto-Québec doit être prête à répondre aux nombreuses questions que peut soulever un tel changement. Cette préparation se traduit, notamment, par des études et des analyses (boîtes noires) effectuées dans des situations semblables où le changement a été similaire. À défaut, les acteurs auront toujours les mêmes questions. Pire encore, ils ne croiront pas aux réponses données, car elles seront jugées comme non fondées.

Figure 2-1 Schématisation d'un processus décisionnel



Source : Adapté de Sylvie Arend et Christiane Rabier (2000 : 387).

La figure 2-1 représente un modèle de processus décisionnel retenu dans cette recherche. Il reflète la combinaison des notions de complexité du contexte et d'évolution de la décision. Selon Sylvie Arend et Christiane Rabier, le processus décisionnel se fait en cinq étapes. Tout d'abord, 1) il y a reconnaissance, par les acteurs, d'une situation qui demande une action. Dans le contexte de ce mémoire, il s'agit notamment, de la désuétude des infrastructures du Casino de Montréal, des diverses craintes concernant les impacts du projet ou des incertitudes

concernant ces impacts sur le quartier. Viennent ensuite 2) le processus de préparation de la décision et 3) l'évaluation des choix et leurs conséquences. Dans le cas du bassin Peel, ces étapes se traduisent par la formation de différents comités par divers acteurs, dans le but d'étudier le projet. De là en découle 4) la décision (retrait du Cirque du Soleil, abandon du projet par Loto-Québec). Finalement, 5) la mise en œuvre de cette décision qui inclut normalement tout ce qui est nécessaire à sa réalisation (p. ex., embauche de personnel et d'experts, formation des employés, acquisition de terrains, construction d'infrastructures, impression de documents, etc.).

Ces étapes ne représentent pas toujours le reflet de la réalité, car le processus décisionnel est transformé, comme nous l'avons mentionné, en fonction du temps, du lieu et des actions des acteurs concernés. Le processus décisionnel est l'occasion de connaître les porteurs de dossier, qu'ils y soient favorables ou non, faisant partie, peu ou prou, du pouvoir décisionnel. Ils agissent en qualité de représentants de leur milieu et défendent leurs intérêts (économiques, environnementaux, sociaux, politiques, etc.) auprès des décideurs. Le processus décisionnel est donc l'occasion de mettre en lumière la mobilisation des acteurs préoccupés par le dossier.

Nous reconnaissons que le processus décisionnel n'est pas le même si le nombre d'acteurs concernés et les changements attribuables au projet sont élevés. Il sera également différent lorsqu'il s'agit d'intérêts publics, car il touche ainsi à l'environnement du citoyen. C'est généralement dans les cas d'intérêt public que les groupes de pression tentent de faire « contrepoids » dans le processus décisionnel de façon indirecte (p. ex., par des pétitions et par les médias de masse) ou directe par le lobbying (p. ex., contribution au parti) (Braud, 2002 : 319).

Comme le mentionnent Callon, Lascoumes et Barthe (2001 : 50), chaque changement a son réseau d'acteurs. Ce dernier est défini par Vincent Lemieux

(2002) comme étant formé d'acteurs politiques. Les acteurs politiques sont, au sens de Vincent Lemieux (2002), tous les acteurs reliés au projet, sous des rapports différents envers celui-ci. Étant donné la complexité du contexte dans lequel a évolué le projet du bassin Peel et afin de mieux analyser les acteurs concernés, nous les avons regroupés en quatre entités 1) les initiateurs, 2) les leaders, 3) les acteurs publics et 4) les décideurs. Nous reconnaissons toutefois qu'un acteur qui appartient à un groupe donné n'appartient pas exclusivement à ce groupe. Un acteur peut donc appartenir à plusieurs groupes à la fois et peut changer de groupe d'un projet à l'autre, selon un contexte donné.

Tableau 2-1 Typologie des acteurs retenus

Initiateur
Loto-Québec
Décideur
Conseil des ministres
Leaders
Ministère des Finances
Comité interministériel
Direction de santé publique de Montréal
Cirque du Soleil
Arrondissement du Sud-Ouest
Ville de Montréal
Coalition pour le projet
RESO
Acteurs publics
Action-Gardien
Résidents n'appartenant pas à un regroupement

Afin de situer dès maintenant les acteurs retenus pour l'analyse du processus décisionnel, nous les avons regroupés et classés par type dans le tableau 2-1. L'analyse des acteurs comme telle se fera au chapitre III. Les acteurs ont été choisis et classés selon une grille d'évaluation. Cette dernière prenait en considération la fréquence d'utilisation du nom de l'acteur au fil des évènements du projet du bassin Peel par diverses sources d'information (médias, entretiens, recherches documentaires). De plus, la structure organisationnelle de l'acteur (entreprise privée, gouvernement, organisme sans but lucratif, etc.) et sa finalité étaient également des critères de classification.

Les **initiateurs** sont les acteurs à l'origine d'une proposition de projet. Ce sont habituellement des agents de changement, déclenchant par leur initiative un processus décisionnel. Ce sont eux qui devront, notamment, « défendre » (politiquement, économiquement ou socialement, etc.) leur projet. Toujours selon un contexte donné, un initiateur peut être un décideur également. Dans ce cas-ci, l'initiateur est Loto-Québec et le décideur est le gouvernement du Québec par le biais du Conseil des ministres. D'autres acteurs, tels que les acteurs gouvernementaux et les dirigeants d'entreprises ou d'associations communautaires ont, habituellement, un pouvoir décisionnel fort. En effet, ils peuvent influencer la prise de décision de différentes façons, soit par leur notoriété, leur pouvoir économique et (ou) politique ou encore par leur réseau de connaissances (personnes-ressources). Nous les qualifierons de **leaders**. Les groupes de pression ou les acteurs latents (individuels) peuvent surgir à tout moment dans le processus décisionnel. Ils peuvent influencer l'opinion publique, celle-ci étant généralement véhiculée par les médias et les sondages (Bellut, 2002 : 16). Nous qualifierons ce groupe d'acteurs comme étant des **acteurs publics**. Enfin, il y a les décideurs, qui ont comme rôle « d'appliquer » un processus décisionnel et d'en venir à une décision finale. Selon la nature des projets, les décideurs seront issus du milieu politique ou privé, qu'ils soient ministres ou dirigeants d'entreprise. Quel que soit le type de décideur, nous

présumons que plus les acteurs seront mobilisés entre eux, plus la décision sera facile à prendre, car il y aurait moins de controverse.

Il ne faut toutefois pas oublier que prendre une décision est avant tout une activité humaine et que la subjectivité y est omniprésente (Bellut, 2002 : 7). Les notions de gouvernance, comme nous allons l'expliquer dans la prochaine section, peuvent atténuer la subjectivité dans le processus décisionnel, notamment par la participation d'un plus grand nombre d'acteurs à la prise de décision et par la décentralisation de l'information qui a normalement pour effet une plus grande transparence du processus décisionnel. La gouvernance peut donc coordonner les subjectivités sans toutefois les faire disparaître.

2.2. Gouvernance

La notion de gouvernance est réapparue⁸ dans un contexte de transformation sociale marqué par l'ère industrielle et le début de la crise du rôle de l'État dans les années 1980 (Gaudin, 2002; Borraz et LeGalès, 2001; Stoker, 1998). La crise de l'État a principalement été déclenchée par deux transformations. Premièrement, par l'incapacité (essentiellement économique) de l'État à répondre aux demandes, aux besoins et aux exigences de plus en plus nombreux des citoyens envers, notamment, les services sociaux (santé, éducation, transport, etc.). Cela force l'État, pour pouvoir continuer à financer les services, de se tourner vers des solutions qui nécessitent l'intervention, entre autres, d'entreprises privées (partenariat public-privé). Deuxièmement, la difficulté de l'État à s'ajuster aux nouvelles formes d'organisation sociale (groupe d'intérêt), économique (privatisation des services) et politique (décentralisation des pouvoirs) (Gaudin, 2002 : 15; Borraz et Le Galès, 2001 : 343). Cette situation est définie par Renate Mayntz (citée par Borraz et LeGalès, 2001 : 343) comme étant une crise de gouvernabilité.

⁸ Initialement, la gouvernance était principalement présente dans les sciences économiques et de gestion. Cette notion a été reprise dans les disciplines des sciences sociale et politique.

La participation des acteurs non gouvernementaux à la prise de décision et la volonté politique de diminuer la hiérarchisation dans la prise de décision ou de rendre celle-ci plus transparente, sont autant de transformations, parmi d'autres, qui peuvent être observées au sein d'une société. Cette forme de participation est qualifiée de gouvernance. La gouvernance peut prendre diverses formes, elle ne s'applique pas seulement dans un cadre sociopolitique de prise de décision. Elle peut être présente dans différentes disciplines – économie, gestion ou management. Cependant, nous retiendrons essentiellement pour cette recherche, la gouvernance dans un cadre sociopolitique.

Philippe Braud (2002 : 648) résume bien la notion de gouvernance appliquée dans un cadre de sociologie politique. Il la décrit comme étant un « mode de décision et gestion [...] d'une entité politique, envisagé dans tous ses aspects, institutionnels et non institutionnels ». Dans le cadre de cette recherche, la gouvernance est donc définie comme une dimension dite néo-corporatiste qui « vise à rendre compte de l'importance des partenariats État/groupes d'intérêts dans le fonctionnement routinier de la puissance publique en dehors de tous les éléments de contrainte juridique » (Braud, 2002 : 652). Autrement dit, la gouvernance se traduit par la volonté des décideurs d'arriver à concerter l'ensemble des acteurs sans qu'il y ait coercition, sans forcément arriver à un consensus. Frank Bachelet (2004 : 55) ajoute que « Dès qu'il s'agit d'évoquer des mécanismes de décision dans des environnements complexes, la référence à la gouvernance devient incontournable ». Incontournable, car telle que nous l'avons caractérisée précédemment, la prise de décision touche différents acteurs qui évoluent dans un système complexe, un système d'acteur défendant divers intérêts (économique, social, historique, etc.).

Pour bien comprendre la gouvernance comme une composante d'un mode de prise de décision, Gerry Stoker (1998 : 18), qui a dirigé le *Local government*

*program*⁹ de la Grande-Bretagne de 1992 à 1997, donne cinq propositions de la gouvernance. Il fait remarquer que :

La gouvernance fait intervenir 1) un ensemble d'institutions et d'acteurs qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement, 2) qu'en situation de gouvernance, les frontières et les responsabilités sont moins nettes dans le domaine de l'action sociale et économique; 3) qu'elle traduit une interdépendance entre les pouvoirs des institutions associées à l'action collective, 4) que la gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes et que finalement, 5) elle part du principe qu'il est possible d'agir sans s'en remettre au pouvoir ou à l'autorité de l'État. Celui-ci a pour rôle d'utiliser des techniques et des outils nouveaux pour orienter et guider l'action collective.

Dans l'optique d'une prise de décision en milieu urbain, nous parlons plus précisément d'une gouvernance urbaine. Georges Cavalier (1998 : 39) indique que cette gouvernance c'est :

[...] la capacité et la coresponsabilité de projet, la possibilité d'établir un cadre collectif d'action solidaire, de réflexions stratégiques reliant les principaux acteurs autour du niveau de décision politique. Les villes qui réussiront, ce sont celles où l'on sera capable de mettre en synergie les responsables venus de tous les horizons. [...] À chaque niveau, le partenariat doit pouvoir se concrétiser autour d'une stratégie commune, d'un cadre collectif d'intervention donnant du sens à l'action urbaine, d'un projet suffisamment mobilisateur pour motiver toutes les parties concernées.

Ce pronostic, Georges Cavalier le donnait pour les villes de l'Europe en général, mais il désigne parfaitement le contexte dans lequel s'est inscrit le projet de l'aménagement du bassin Peel, car il synthétise bien l'apport des notions de gouvernance au processus décisionnel.

⁹ Ce programme vise à susciter la mobilisation de chacun au gouvernement local, pour que celui-ci soit proactif dans ses fonctions.

La gouvernance urbaine propose donc d'impliquer davantage les acteurs publics au processus décisionnel, jusqu'à créer un véritable partenariat. Comme le mentionne Patrick LeGalès (1996).

La gouvernance implique désormais qu'une citoyenneté se mobilise à l'échelle de la Ville [...] [et] devrait reposer sur une véritable participation du citoyen à toutes les étapes de la mise en place d'un projet ou à certaines d'entre elles. Il s'agit d'aller au-delà de la simple information et consultation de la population et de parvenir à établir une véritable relation de partenariat avec les habitants afin de rapprocher la décision du citoyen.

Cette citation, qui se veut comme un idéal à atteindre, suppose de changer les mœurs pour qu'il soit maintenant de plus en plus habituel et généralement appliqué d'inclure les acteurs publics dans la prise de décision. Mieux encore, les acteurs publics devraient être intégrés dès l'élaboration des projets qui les touchent. La gouvernance implique également plus de transparence dans les différentes étapes du processus décisionnel, afin que tous les acteurs puissent jouir de la même information et de toute l'information. Les notions de gouvernance ne se traduisent pas par un processus d'application clair. Elles se comparent plutôt à des valeurs qui se retrouvent généralement dans les différentes actions des acteurs concernés. Dans le cas de situations complexes où le nombre d'acteur et d'enjeux est élevé, d'où émane parfois des situations conflictuelles, les notions de gouvernance s'avèrent essentielles. Dans le cas du projet du bassin Peel, la controverse entourant principalement les enjeux économiques et sociaux et l'incapacité de Loto-Québec à fournir des renseignements précis, notamment sur les retombées négatives que pouvaient engendrer son projet, ont fait naître divers comités chargés d'étudier le projet le plus objectivement possible. C'est le cas du comité interministériel et des consultations publiques qui s'en seraient suivies.

Tous ces acteurs sont reliés au projet dans un rapport différent, par des enjeux et des buts qui leurs sont propres. Il s'agit précisément de ce sur quoi insiste la notion de gouvernance. Ainsi et idéalement, si les prises de décisions étaient faites dans un contexte de partage de l'information et de participation systématique des acteurs concernés, les notions de gouvernance, toujours dans un contexte de prise de décision, n'auraient plus raison d'être, car elles seraient, intrinsèquement, incluses dans le processus décisionnel. D'où l'importance de mettre l'accent sur les notions de gouvernance, car bien qu'il y ait des améliorations dans la participation des acteurs à la prise de décision pour une situation qui les concerne, cela ne se fait pas automatiquement. Les notions de gouvernance sont là pour remédier, en quelque sorte, à cette situation. Ce à quoi font également référence Sénécal et St-Laurent (2000 : 3) lorsqu'ils évoquent l'idée de « conquête » d'espace dégradé dans une optique de réaménagement du territoire. Rappelons-nous que cette reconversion de l'espace exige une systématisation de l'action des acteurs locaux autour d'un projet fiable, donc que l'action de chaque acteur converge dans un même sens.

Non seulement retrouve-t-on dans la reconversion de l'espace les notions de gouvernance, mais celles aussi du point de passage obligé de la sociologie de la traduction. Cette dernière, élaborée notamment par Michel Callon (1986), se découpe en quatre étapes, soit la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et finalement, la mobilisation. C'est à travers ces étapes que nous pourrions mieux comprendre le « fardeau de la mobilisation », appelé en sociologie de la traduction, le point de passage obligé.

2.3. Sociologie de la traduction

Le parallèle entre le processus décisionnel et la sociologie de la traduction peut se faire par l'entremise des étapes de la préparation de la décision. Rappelons que ces étapes comportent la mobilisation, la coordination et l'évolution. Elles visent à faire vivre la structure de décision (Braud, 2002 : 518)

qui elle, s'insère dans un modèle de processus décisionnel (figure 2-1). Nous considérons que les étapes de la sociologie de la traduction que sont la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation (Callon, 1986) visent également à faire vivre la structure de décision. La différence se trouve chez les acteurs. Le processus décisionnel est généralement « appliqué » par les décideurs, tandis que la sociologie de la traduction se fait principalement ou en grande partie, par les initiateurs. Ces derniers ayant comme principal objectif d'amener les autres acteurs (décideurs, leaders et acteurs publics) à une mobilisation menant à la réalisation de leur projet, devenu le projet de tous les acteurs. Ainsi, tous les acteurs auront alors trouvé, dans la réalisation du projet, leurs propres intérêts. Les notions de gouvernance entrent en jeu par l'appropriation du projet par les différents acteurs et par le degré de transparence nécessaire des initiateurs afin de rallier le plus grand nombre d'acteurs en faveur du projet ou du changement proposé.

Nous avons vu que le processus décisionnel est souvent déclenché par une proposition de changement. L'initiateur est à l'origine de cette proposition et cette dernière découle d'une situation, souvent problématique, que l'initiateur doit modifier. Donc, la **problématisation** découle d'une situation qui demande un changement. Cette situation est souvent ciblée par l'initiateur qui proposera des changements. Dans ce cas-ci, l'une des situations problématiques, aux yeux de Loto-Québec, concerne le Casino de Montréal. Loto-Québec a défini des problèmes et des situations, notamment la baisse de l'achalandage, la diminution de la marge bénéficiaire, l'augmentation de la concurrence et la transformation des infrastructures touristiques. Pour trouver une ou plusieurs solutions à la situation problématique, Loto-Québec a, selon l'étape de la problématisation, procédé à un questionnement. L'une des solutions trouvées a été de déménager le Casino de Montréal vers le bassin Peel. Pour ce faire, Loto-Québec a besoin de l'action d'autres acteurs. L'initiateur doit donc déterminer les acteurs et leurs intérêts. Pour que le projet de l'initiateur se concrétise, chaque acteur doit y trouver son compte, car les acteurs choisissent ce qui leur permet, parmi de

nombreuses possibilités, d'atteindre au mieux les buts qu'ils se sont fixés (Latour, 2005 : 261). À cette fin, l'initiateur doit faire de son projet un point de passage obligé. Dans ce cas-ci, Loto-Québec doit rallier un maximum d'acteurs autour de son projet de déménagement en le rendant nécessaire aux yeux de tous.

La deuxième étape est le **dispositif d'intéressement**. C'est à cette étape que les alliances se forment, dans le but de réaliser le changement, en tentant cependant de limiter les associations concurrentes qui pourraient nuire à cette réalisation. L'initiateur doit, le plus possible, « contrôler » les autres acteurs afin que leurs actions deviennent prévisibles, donc, moins compromettantes pour les alliances déjà formées ou celles à venir. L'intéressement pourra réussir si l'initiateur a bien problématisé son projet, c'est-à-dire, en ayant bien ciblé les acteurs concernés et leurs intérêts respectifs. Ainsi, l'initiateur d'un projet sera capable de le présenter différemment et d'adapter son argumentaire selon les intérêts et les enjeux de l'acteur. Loto-Québec ne présentera pas son projet du bassin Peel de la même manière s'il s'adresse à une chambre de commerce ou à un organisme communautaire. Il s'agit, selon Bruno Latour (2005 : 261), d'un compromis d'alliance où les intérêts des uns rejoignent les buts des autres, sans que les acteurs délaissent leurs propres intérêts. À ce stade, les acteurs voient dans le projet une occasion de faire « avancer » leurs propres intérêts plus rapidement.

La troisième étape est l'**enrôlement**. L'enrôlement est un intéressement réussi, c'est-à-dire que les alliances ont été assez fortes pour se sceller entre elles et permettre la formation de coalitions. À cette étape, les acteurs entrevoient que leurs propres intérêts seraient comblés par la réalisation du projet. L'enjeu pour l'initiateur est de transformer une question en une série d'énoncés considérés comme certains (Callon, 1986 : 189). À ce stade, il ne persiste idéalement plus de doute chez les acteurs. Tous savent que leurs intérêts seront comblés par la concrétisation du projet de l'initiateur. L'enrôlement consiste à décrire

l'ensemble des négociations multilatérales, ainsi que des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et qui lui permettent d'aboutir (Callon, 1986 : 190). En connaissant bien les acteurs concernés et leurs préoccupations, l'initiateur est davantage au courant des « efforts » qu'il doit faire pour les enrôler.

Cela nous amène à la dernière étape, celle de la **mobilisation des alliés**. C'est à cette étape que chaque groupe d'alliés (en faveur ou non avec le changement proposé) expose plus « ouvertement » sa position. Ce qui laisse beaucoup de place à la controverse. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, la controverse « met en forme un triple inventaire, celui des acteurs, des problèmes et des solutions [...] [elle] constitue un très efficace dispositif d'exploration des états du monde possible, lorsque du fait des incertitudes ceux-ci ne sont pas connus » (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001 : 55). Bien que d'autres acteurs, inconnus jusqu'alors de l'initiateur, puissent faire leur entrée à n'importe quelle étape, c'est à celle de la mobilisation que les acteurs latents sont le plus susceptible d'apparaître. L'initiateur devra alors tenter d'intéresser, d'enrôler et de mobiliser tous les nouveaux acteurs, afin que ces derniers ne compromettent pas l'alliance des autres acteurs déjà mobilisés. Ultimement, le changement devient indispensable.

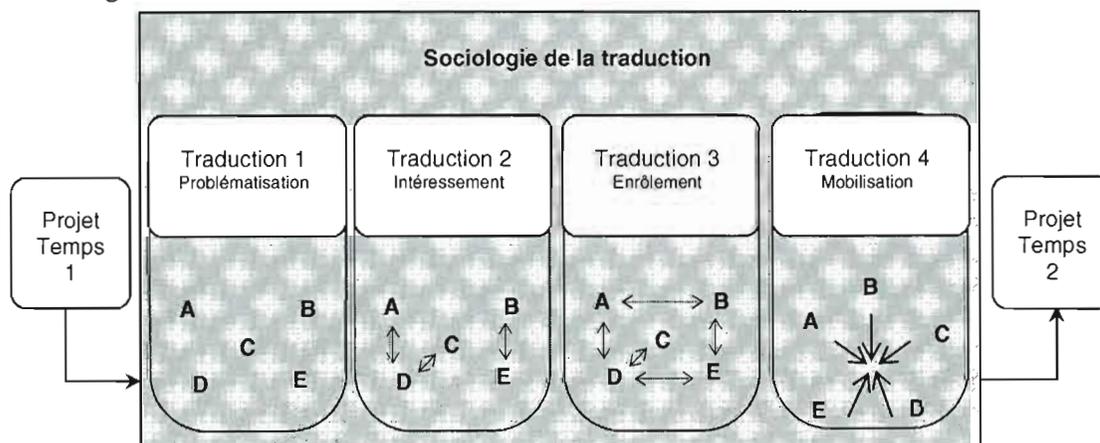
La sociologie de la traduction représente la capacité des initiateurs à traduire les différents intérêts des autres acteurs (décideurs, leaders et acteurs publics) pour leur propre cause. Il s'agit également de proposer une « identité » à chaque acteur. Autrement dit, chaque acteur doit trouver un rôle à jouer dans le changement proposé, afin de ne pas être un simple spectateur du processus décisionnel et de subir le changement. C'est dans cette optique que les notions de gouvernance sont essentielles pour bien comprendre la dynamique de la sociologie de la traduction. La traduction rejoint, en quelque sorte, l'idée de Patrick LeGalès de faire participer les acteurs à la prise de décision, mais également de créer avec eux un véritable partenariat. Pour être moins imagé,

dans notre cas, Loto-Québec, en tant qu'agent de changement, doit traduire, par son projet du déménagement du casino, les intérêts des autres acteurs concernés, à travers les quatre étapes exposées précédemment.

Les étapes de la sociologie de la traduction sont donc interdépendantes, c'est-à-dire que si l'initiateur réussit à mobiliser les acteurs jusqu'à la concrétisation du projet, c'est qu'il aura nécessairement franchi les trois étapes précédentes. Puisqu'il n'y a pas de frontières nettes pour savoir où commence et où se termine une étape — elles se chevauchent. Les étapes peuvent donc être franchies de façon simultanée.

Pour Bruno Latour (2005), la sociologie de la traduction se veut l'étude de la science en action et non la science toute faite. La science en action c'est l'analyse de la transformation d'un énoncé (ou d'un projet) à travers l'action des autres. Bien que l'action des autres soit primordiale, elle n'en est pas moins imprévisible. Il y a là un paradoxe; l'énoncé et (ou) le projet, pour « se réaliser », doit se faire approprier par l'action des autres. Cette action est imprévisible et transforme dans le temps l'énoncé et (ou) le projet initial. Ce dernier, au terme du processus de traduction est (souvent) transformé sur plusieurs points.

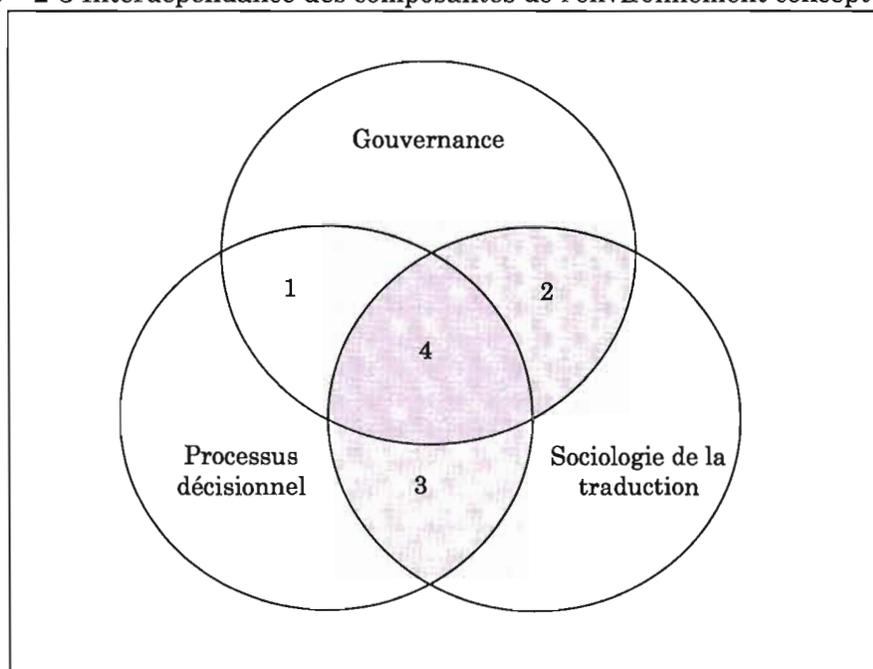
Figure 2-2 Modèle de la traduction



Lorsque le projet a été traduit, on parle d'un **modèle de traduction** (Latour, 2005 : 267). Le modèle de traduction (figure 2-2) implique que plusieurs acteurs portent le projet, qui inévitablement, comme nous l'avons mentionné pour le processus décisionnel, se transforme dans le temps selon les intérêts des acteurs concernés. La réalisation du changement doit traduire les intérêts d'un maximum d'acteurs pour qu'ils puissent y retrouver leur contribution et en venir à oublier qui est l'agent de changement initial. Conséquemment, le modèle de traduction tient compte du milieu et du temps dans lequel il évolue.

Pour clore cette section, la figure 2-3 met l'accent sur l'interdépendance de l'environnement conceptuel. Elle présente le processus décisionnel, la gouvernance et la sociologie de la traduction dans des cercles distincts, mais s'entrecroisant. Dans le but de bien comprendre la complémentarité de chacun, et les raisons de leur choix, nous avons défini chaque croisement par des zones (1,2, 3, et 4).

Figure 2-3 Interdépendance des composantes de l'environnement conceptuel



La zone 1 unit les concepts de la gouvernance au processus décisionnel. La participation des acteurs à la décision, la décentralisation du pouvoir décisionnel et la transparence de l'information sont des prémices du concept de la gouvernance. Elles sont également, comme nous l'avons vu au cours de ce chapitre, le reflet du changement que vivent les sociétés industrialisées et démocratiques depuis les années 1980. La documentation consultée au sujet du processus décisionnel, passe sous silence tous les aspects de la transparence de l'information et de la décentralisation du pouvoir décisionnel. L'ajout des notions de gouvernance au processus décisionnel vient, en partie, combler cette lacune. Dans ce contexte, nous reconnaissons que les décideurs, en appliquant un processus décisionnel qui s'inspire des notions de la gouvernance, sont plus aptes à prendre une décision davantage concertée et éclairée.

La zone 2 fait intervenir le cadre d'analyse de la sociologie de la traduction et de la gouvernance. On se souvient brièvement que la sociologie de la traduction est la capacité qu'a un acteur (l'initiateur), de mobiliser les autres acteurs dans son propre intérêt. Pour ce faire, l'initiateur doit traduire les intérêts des autres acteurs, pour que ceux-ci s'allient à lui, dans le but de concrétiser le changement proposé. Tout ce processus de traduction ne peut se faire sans la participation de tous les acteurs concernés et sans une diffusion relative de l'information, sans quoi, il s'agit plutôt d'un modèle de diffusion.

Le processus décisionnel et la sociologie de la traduction sont regroupés dans la zone 3. Entre autres ressemblances, ils obligent les acteurs à se poser une série de questions afin de procéder ou non, au changement offert. Le processus décisionnel est en partie appliqué par le décideur, tandis que la sociologie de la traduction est imputable à l'initiateur qui propose un changement. Tous deux proposent des étapes par lesquelles se transforme, par exemple, un projet à travers l'action des acteurs et du contexte dans lequel le projet évolue.

L'analyse présentée dans le chapitre III de ce mémoire est le résultat d'une réflexion rassemblant le processus décisionnel, la gouvernance et la sociologie de la traduction. Elle est imagée par la zone 4. En ce sens, l'analyse du projet de l'aménagement du bassin Peel ne peut être complète qu'avec l'interaction des notions présentées précédemment, de pair avec l'application d'une méthodologie des plus rigoureuses.

2.4. Méthodologie

Le choix d'une approche pour analyser un objet d'étude implique la mise en œuvre d'une méthodologie qui lui est propre. L'approche de la sociologie politique – utilisée dans cette recherche – consiste à considérer l'aspect sociologique, puisqu'il est question d'individus, et l'aspect politique, car ces individus font face à des transformations dans un environnement politique (Braud, 2002; Lagroye, 1997; Colas, 1994). Ce dernier est constitué d'individus motivés par divers buts et diverses valeurs, créant ainsi une réalité sociale (Baudouin, 1998 : 28). Cette construction de la réalité sociale doit être observée par le chercheur sans qu'il y ait biais, c'est-à-dire, sans qu'il y ait un « facteur non contrôlé qui introduit une distorsion entre la réalité observable et ce que perçoit l'observateur » (Braud, 2002 : 642). Baudouin (1993 : 25) rappelle que l'observateur est lui-même concerné par cette construction de la réalité.

Ce souci, de savoir analyser la construction d'une réalité ou de comprendre un phénomène politique tout en étant acteur et chercheur, est bien présent en sociologie politique (Latour, 2005; Braud 2002; Baudouin, 1998; Callon, 1986). Pour contrer ce « problème », le chercheur doit aller au-delà des principes généraux de recherche comme le sont l'objectivité et l'impartialité. Michel Callon (1986 : 175-176) suggère les trois principes de recherche suivants : l'agnosticisme, la symétrie généralisée et la libre association du chercheur. Ces principes sont vus ici comme faisant partie intégrante de la méthodologie, car ils

dictent, en quelque sorte, l'attitude que doit adopter un chercheur tout au long de sa recherche et plus particulièrement au cours de la collecte des données.

L'**agnosticisme** rejoint l'objectivité par le devoir du chercheur de tenter d'analyser les faits en se guidant sur l'environnement conceptuel choisi. L'auteur ajoute que le chercheur ne doit pas censurer les acteurs touchés par sa recherche et ne doit porter aucun jugement sur l'interprétation que les acteurs se font de la société qui les entoure. La **symétrie généralisée** pousse le chercheur à aller au-delà des analyses « toutes faites » en ne reprenant pas les mêmes explications et interprétations des acteurs touchés par la recherche. Pour respecter ce principe, le chercheur doit laisser ses propres valeurs de côté. Le dernier principe avancé par Michel Callon, soit la **libre association**, indique qu'il ne faut pas préétablir une grille d'analyse, mais qu'il faut plutôt se laisser guider par les acteurs qui définissent eux-mêmes les différents éléments composant leur monde. Ces principes de recherche peuvent être connus sous les termes de « rupture avec le sens commun et l'autodistanciation intellectuelle du chercheur par rapport à un milieu dont il demeure physiquement le ressortissant » (Baudouin, 1998 : 25).

Ces principes de recherche s'avèrent importants puisque le sujet de ce mémoire concerne des organisations qui appuient le projet et d'autres qui s'y opposent, avec des idéologies fort différentes. En respectant le plus possible les principes de recherche énoncés précédemment, l'analyse du projet du déménagement du casino qui en ressortira, tentera d'être le plus neutre possible, en évitant de laisser les idéologies des acteurs influencer les résultats de recherche.

Ces principes de recherche sont appliqués dans un contexte de méthodologie plutôt qualitative, que quantitative. La méthode quantitative longitudinale a été utilisée dans le chapitre I pour appuyer la mise en contexte. Toutefois, l'essentiel de l'analyse porte sur une méthodologie qualitative, puisque cette méthode permet de mieux saisir la dynamique existant entre les individus.

Essentiellement, deux outils de collecte ont été utilisés : la recherche documentaire et les entretiens semi-directifs.

2.4.1. Recherche documentaire

La collecte de données existantes effectuée dans le cadre de cette recherche comporte deux variantes. La première est le recueil de données statistiques portant sur la situation du Casino de Montréal et de Loto-Québec. Ces informations contribuent à mettre en contexte les arguments de Loto-Québec pour défendre son projet. La seconde est le recueil de documents en tant que source d'information exploratoire, en vue d'élaborer un plan d'entretien ou en tant que source d'information principale, en vue d'analyser les documents pour les inclure dans les résultats de recherche. Nous avons consulté les documents datés jusqu'au mois de mars 2006 (sauf pour l'analyse rétrospective d'Yves Rabeau [2006] concernant, notamment, le projet du bassin Peel), car cela nous a permis de « figer » le projet dans le temps.

Les données littéraires, jugées confidentielles, n'ont pas été obtenues compte tenu de la médiatisation du projet de déménagement du casino. Le meilleur scénario qui avait été envisagé au départ se fondait sur l'obtention des procès-verbaux auprès de divers acteurs concernés, des documents déposés par Loto-Québec au ministère des Finances ou encore, des documents déposés au Conseil des ministres. Les documents utilisés sont, pour la plupart, publics et facilement accessibles sur Internet. Bien que le rapport du comité interministériel soit un document d'importance capitale, il ne permet pas, à lui seul, de comprendre les dessous de la décision politique ou de mesurer la mobilisation des acteurs. Il s'avère cependant utile pour connaître les acteurs, les porteurs de dossier, les renseignements officiels du projet et pour apprendre quelles sont les questions restées sans réponse.

Au cours de la collecte de documents, nous avons remarqué que les acteurs ont la forte tendance d'utiliser les documents publics à outrance afin de

ne pas avoir à fournir d'autres documents de type confidentiel. Étant donné cet obstacle majeur dans l'obtention de données littéraires, nous avons complété la collecte d'information par des entretiens semi-directifs.

2.4.2. Entretiens semi-directifs

L'entretien semi-directif (ou semi-dirigé) est l'une des méthodes les plus utilisées en science sociale. Il est qualifié de semi-directif, car « [...] il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. » (Quivy et Campenhoudt, 1992 : 195). Ce type d'entretien est le plus proche de la conversation où le chercheur intervient seulement pour relancer la discussion et pour éclairer une information ou pour guider l'interviewé vers un point non abordé. C'est à l'intérieur d'un plan d'entretien (Blanchet et Gotman, 1992 : 61) ou de questions guides (Quivy et Campenhoudt, 1992 : 195) que le chercheur mène l'entretien. Les entretiens exploratoires ont pour but de bien comprendre le sujet à l'étude afin d'élaborer un plan qui servira aux entretiens principaux. C'est à partir des entretiens principaux que le chercheur recueillera la plupart des renseignements qui serviront à analyser le sujet à l'étude.

Le plan comporte des thèmes en relation avec la recherche. Le degré de structuration de l'entretien est proportionnel au degré des connaissances du sujet à l'étude. Pour les besoins de cette recherche, les entretiens de type structuré se traduisaient par une consigne initiale formulée à l'interviewé au début de l'échange. Un guide thématique, ignoré par l'interviewé, a également été utilisé. Le but du guide thématique est d'assurer au chercheur une réponse aux éléments jugés importants dans sa recherche. Comme le fait remarquer Michel-Alexis Montane (2002 : 24).

L'objectif [de l'entretien semi-directif] est d'aller au-delà de ce que l'acteur pense devoir répondre (ou veut répondre), c'est-à-dire au-delà des conceptions ou représentations conformes, légitimes. On vise à obtenir la relation de faits qui ne viennent pas spontanément dans le discours...

Cette citation s'applique particulièrement à cette recherche, car l'objectif qui y est énoncé reflète bien l'obstacle rencontré tout au long de la collecte de renseignements. Dès qu'il est question de rendre des comptes sur des décisions ou sur des actions portées par le gouvernement, celui-ci marche sur des œufs. D'où l'importance de tenter de recueillir de l'information provenant de plusieurs sources.

2.4.3. La population et l'échantillon

Le chapitre I nous a permis de mettre en contexte le projet de l'aménagement du bassin Peel et d'identifier, dans ce présent chapitre, les principaux acteurs concernés. La population a été choisie en fonction de son implication, directe ou indirecte, au projet ou pour sa participation, de près ou de loin, au processus décisionnel.

Tableau 2-2 Acteurs interviewés, code d'entretien et moment de l'entrevue

Initiateur	Code d'entretien	Avant ou après l'abandon du projet
Loto-Québec	LQ1	Après
Décideur		
Loto-Québec	LQ1	Avant et après
Leaders		
Ministère des Finances	MF1 et MF2	Avant (MF1) et après (MF2)
Arrondissement du Sud-Ouest	SO1	Avant
Ville de Montréal	VM1	Avant
Tourisme Montréal	TM1	Après
RESO	R1	Après
Acteurs publics		
Action-Gardien	AG1	Avant

Des entretiens ont pu être effectués auprès de presque tous les types d'acteurs (tableau 2-2). Afin de préserver l'anonymat des acteurs, un code d'entretien leur a été attribué. Ce code sera utilisé dans le texte au même titre qu'une référence bibliographique classique auteur-date. Si l'information a été

obtenue dans le cadre d'un entretien, le code d'entretien sera mis entre parenthèses tout de suite après cette information. Sinon, s'il s'agit d'une information obtenue par une source documentaire, la référence bibliographique sera présentée entre parenthèses.

Nous avons obtenu au moins un entretien pour chaque type d'acteur. Cependant, il nous a été impossible d'obtenir une entrevue avec l'un des ministres siégeant au Conseil des ministres, ainsi qu'avec le Cirque du Soleil. L'échantillon des entretiens exploratoires, qui comptait cinq entrevues a été choisi en fonction des recherches documentaires effectuées. Ces entretiens nous ont permis de mieux comprendre le contexte dans lequel a évolué le projet et nous ont également permis de cibler les principaux acteurs. Les entretiens exploratoires avaient un double objectif. Premièrement, ils nous ont aidé à comprendre le contexte général dans lequel évoluait le projet, en plus de nous permettre de connaître et de catégoriser les acteurs selon la typologie retenue. L'échantillon des entretiens principaux comptait huit entrevues. Tous les entretiens – sauf deux obtenus par un intermédiaire — ont été obtenus grâce à un réseau de personnes-ressources déjà établie ou par approche directe avec la personne choisie. Les entretiens d'une durée moyenne d'un peu plus d'une heure, se sont déroulés individuellement avec l'acteur, sinon à deux personnes tout au plus (SO1 et LQ1). Mis à part un entretien téléphonique (MF2), tous les autres se sont faits en personne. Les entretiens ont eu lieu avant ou tout juste après l'abandon du projet. Le projet était donc très médiatisé. De peur de ne pas obtenir d'information privilégiée, nous n'avons pas proposé d'enregistrer les entretiens. De ce fait, nous n'avons pas utilisé un logiciel informatique pour analyser le contenu des entretiens.

2.4.4. Le plan d'entretien

Le plan d'entretien, qui a été utilisé pour les entrevues était légèrement différent d'une personne à l'autre. La consigne initiale, sous forme de question, a été la même, mais le choix des questions subséquentes dépendait du déroulement de l'entretien. Le plan d'entretien était le même que l'entrevue se soit déroulée avant ou après l'abandon du projet. Les questions étaient toujours en relation avec la recherche, selon un guide thématique ignoré de l'interviewé, qui rappelait les notions de la sociologie politique et du processus décisionnel. L'objectif principal était de situer l'acteur dans le processus décisionnel et de connaître ses positions quant au projet.

- Consigne initiale
 - À quel moment et dans quelles circonstances avez-vous été informé du projet de l'aménagement du bassin Peel? Selon vous, quel a été votre rôle dans le processus décisionnel?
- Guide thématique général
 - Relation entre les différents acteurs du projet
 - Visées pour le secteur du bassin Peel
 - Les enjeux, les craintes et la prise de position face au projet
 - À quelles conditions auriez-vous accepté le projet?
 - Qu'avez-vous fait pour appuyer ou dénoncer le projet?
 - Évaluation des pourparlers
 - Niveau de « confiance » en son interlocuteur, y compris le niveau de transparence de l'information
 - Qu'est-ce que vous espérez lire dans le rapport du comité interministériel? ou Quelles ont été vos réactions lors du dépôt du rapport du comité interministériel et lors du retrait du projet de Loto-Québec?

Cette méthode a été privilégiée pour laisser une plus grande place à la spontanéité. L'objectif de cette méthode est d'obtenir d'autres types de réponses que celles déjà toutes faites et, souvent, largement connues de tous, car médiatisées. Rappelons que ce dernier point constitue, de pair avec la confidentialité des documents, l'une des principales limites de cette recherche. Il

n'a pas été rare d'obtenir comme réponse de faire notre propre analyse avec les documents publics. Pour l'informateur, le risque de se compromettre est alors nul.

Nous avons présenté l'environnement conceptuel. Nous savons qu'un processus décisionnel se déclenche par un changement, une situation qui demande une action. Au préalable de cette action, se déploie, idéalement, une série de questions faisant intervenir une multitude d'acteurs (initiateurs, leaders et acteurs publics) qui tenteront d'influencer, en leur faveur, la décision finale (décideur). Cette décision prendrait en considération, idéalement encore, les préoccupations et les enjeux de tous, comme le suggère la gouvernance. Cela signifie également d'inclure de plus en plus les acteurs publics, car ceux-ci, comme le précise Serge Bellut (2002 : 16) ne pèsent qu'implicitement dans le processus décisionnel. Ils n'auraient, encore aujourd'hui, qu'un rôle de « pression » et non pas un réel rôle de consultation à la prise de décision.

Pour cette raison, les notions de la gouvernance urbaine doivent être appliquées au processus décisionnel afin d'arriver à une étape d'acceptation du projet par la majorité des acteurs. Le projet est accepté par la majorité des acteurs concernés lorsque les initiateurs ont été capables de faire de leur projet un point de passage obligé, facilitant ainsi la tâche des décideurs et par le fait même, l'éventuelle concrétisation du projet. L'analyse du projet du bassin Peel sera faite à travers, notamment, des étapes de la sociologie de la traduction.

CHAPITRE III

ANALYSE DU PROCESSUS DÉCISIONNEL PAR LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION

Nous avons présenté le contexte dans lequel le projet du déménagement a évolué, les notions de l'environnement conceptuel (processus décisionnel, gouvernance et sociologie de la traduction), pour finalement exposer la méthodologie qui a été utilisée. Nous sommes donc en mesure de faire une analyse du projet en reprenant les quatre étapes de la sociologie de la traduction proposées par Michel Callon (1986), soit 1) la problématisation, 2) les dispositifs d'intéressement, 3) l'enrôlement, et finalement, 4) la mobilisation des alliés. Ces étapes, comme nous l'avons mentionné précédemment, sont interdépendantes et peuvent, selon le contexte, changer le projet proposé par l'initiateur. Pour qu'il y ait concrétisation de son projet, l'initiateur aura su traduire les enjeux de la majorité des acteurs pour que celle-ci voie dans le projet proposé un point de passage obligé.

Comme nous le savons, le projet du bassin Peel ne s'est pas concrétisé. Il y a eu « blocage », mais à partir de quelle étape? Est-ce qu'il y avait un ou des moyens à prendre afin de prévoir et idéalement éviter, du point de vue de l'initiateur, qu'une des étapes ne se réalise pas?

Nous avons divisé le chapitre III en trois sections. La première expose la chronologie des événements de 2000 à 2004. Bien que le chapitre I nous ait permis de comprendre globalement le contexte, nous ne sommes pas entrés dans les détails. Cette chronologie relate les événements des différents projets du Casino de Montréal. La deuxième section présente l'environnement sociopolitique du projet du bassin Peel. Les impacts potentiels et la chronologie

des évènements de 2005 et 2006 y seront présentés. Cette section se terminera par la présentation des acteurs concernés.

L'ensemble des chronologies des évènements et la présentation des acteurs et des impacts servent à analyser l'étape de la problématisation. Rappelons qu'en sociologie de la traduction, un projet se concrétise ou pas, en fonction de l'action des acteurs concernés. Plus l'initiateur est capable d'identifier les acteurs et leurs préoccupations, plus il est en mesure de prévoir leurs actions. En connaissant mieux les intérêts de chacun, l'initiateur est davantage conscient des compromis que doit faire l'acteur pour se rallier à son projet. Sans quoi, les actions des acteurs sont plus imprévisibles, rendant plus difficile, voire même impossible, la concrétisation du projet en question, car l'initiateur n'aura pas été en mesure d'en faire un point de passage obligé.

La troisième partie expose la fin du processus décisionnel, soit la décision prise par Loto-Québec en abandonnant son projet. Nous pourrions ainsi répondre à notre question de recherche et par le fait même valider ou non, notre hypothèse.

3.1. La chronologie des évènements de 2000 à 2004

Le Conseil des ministres a donné son accord pour l'implantation de casinos d'État en décembre 1992. Moins d'un an après, en octobre 1993, on accueillait les premiers visiteurs au Casino de Montréal et le mois suivant, soit en novembre 1993, le Conseil des ministres autorisait un budget pour son agrandissement. Peu de temps après, en décembre 1993, on donnait l'autorisation pour la construction du Casino de Charlevoix, dont l'ouverture a eu lieu l'année suivante, en juin 1994. Moins de deux ans plus tard, le 24 mars 1996, le Casino de Hull ouvrait ses portes (Loto-Québec, 1993-1996). Donc, depuis l'autorisation de l'implantation de casinos au Québec et leur ouverture, il s'est écoulé moins de quatre ans. Les décisions se sont prises rapidement, tout comme leur exécution.

Le tableau 3-1 dresse brièvement les événements concernant les projets entourant le Casino de Montréal.

Tableau 3-1 Chronologie des événements de 2000 à 2004

2000	
12 septembre	<ul style="list-style-type: none"> Examen des orientations, des activités et de la gestion de Loto-Québec (36^e législature, 1^{re} session). Il est mentionné de déménager le Casino de Montréal au quai Bickerdike et d'y aménager un hôtel et une salle de spectacles. Le président de Loto-Québec, Monsieur Crête, affirme que le Casino de Hull est, à son sens, le meilleur avec ses installations touristiques diverses.
2003	
11 février	<ul style="list-style-type: none"> Consultations particulières sur le plan d'action 2003-2006 de Loto-Québec (Vol. 37, n^o 100). Trois options pour l'avenir du casino : Statu quo, déménagement (endroit non précisé) et réaménagement à l'île Notre-Dame. L'option de déménagement est jugée trop coûteuse selon le président de Loto-Québec, Monsieur Frigon. Il propose plutôt le réaménagement. La ministre des Finances, Madame Marois, reconnaît que des changements doivent être apportés au Casino de Montréal pour qu'il puisse s'adapter à la concurrence.
2004	
3 mai	<ul style="list-style-type: none"> La Société du Havre publie son plan <i>Vision 2025</i> suggérant des changements importants sur le territoire près du fleuve. La Société affirme soutenir le projet du Casino de Montréal dans la mesure où ce dernier s'inscrit dans un plus vaste ensemble comprenant un hôtel, une salle de spectacles et un centre de foires.
6 mai	<ul style="list-style-type: none"> Loto-Québec dépose son plan de développement 2004-2007. Il y est question de l'avenir du Casino de Montréal, selon les trois options présentées à la Commission permanente des finances publiques.
28 mai	<ul style="list-style-type: none"> Le conseiller municipal de l'arrondissement de Ville-Marie oppose une fin de non-recevoir à l'option de Loto-Québec d'agrandir le casino sur l'île Notre-Dame. Il encourage plutôt le déménagement pour régler les problèmes actuels (Cardinal, 2004 : A3).
Décembre	<ul style="list-style-type: none"> Présentation formelle à l'arrondissement du Sud-Ouest du projet du bassin Peel par Loto-Québec.

Source : Adapté d'Yves Rabeau (2006 : 56-59), *Journal des débats* (1999 à 2005) et des entretiens avec les acteurs.

En septembre 2000, lors de la Commission permanente des finances publiques pour l'examen des orientations, des activités et de la gestion de Loto-Québec, le président de Loto-Québec de l'époque, Monsieur Crête, fait référence à un projet de déménagement du Casino de Montréal au quai Bickerdike, propriété du Port de Montréal (*Journal des débats*, 2000). Pour illustrer le type de casino et l'ampleur du projet visés pour le quai Bickerdike, le président de Loto-Québec relate aux personnes présentes à la commission, une proposition qui lui a été faite par le président du syndicat du Casino de Montréal. Ce dernier avait proposé qu'un hôtel soit construit sur l'île Notre-Dame. Le président de Loto-Québec, Monsieur Crête, lui avait alors répondu que le manque d'espace pour la construction d'autres infrastructures touristiques telles un hôtel ou l'agrandissement de l'aire de stationnement, et la controverse que ces travaux entraîneraient — concernant la protection des espaces verts de Montréal — ne le permettaient pas. De plus, Monsieur Crête disait ceci : « Il y a quelque chose de très beau qui pourrait se faire, mais encore faut-il trouver l'endroit pour le faire et trouver une vocation à celui qu'on laisserait. On travaille là-dessus. » (*Journal des débats*, 2000). Donc, le Conseil des ministres, et par le fait même le ministre des Finances, savait que des projets étaient en cours pour le Casino de Montréal. C'était, rappelons-le, en 2000.

En février 2003, lors des consultations particulières sur le plan d'action 2003-2006 de Loto-Québec intitulé : *L'offre de jeu au Québec : un réaménagement nécessaire — Une orientation moins locale, plus touristique*, la ministre des Finances de l'époque, Madame Marois, reconnaît que l'industrie du casino au Québec fait face à une concurrence des plus vives, se rapprochant constamment des frontières québécoises. Elle affirme qu'il est temps d'offrir une qualité de services à laquelle s'attend une clientèle de classe internationale et pour ce faire, le plan d'action propose une modernisation des casinos existants, entre autres, au moyen d'investissements majeurs au Casino de Montréal (*Journal des débats*, 2003, non paginé).

Déjà en 2001, la modernisation des installations du Casino du Lac-Leamy s'est traduite par l'inauguration de son site récréotouristique. Les travaux incluaient l'agrandissement de 25 % de la surface de jeu du Casino du Lac-Leamy, la construction de l'hôtel Hilton Lac-Leamy (349 chambres et suites) incluant des restaurants et des haltes gourmandes, un centre sportif, un spa et deux piscines, le tout relié à la salle de spectacles de 1001 places et d'un centre des congrès pouvant accueillir plus de 1 600 personnes. Un stationnement à étages a été construit afin d'accueillir les visiteurs. Selon Loto-Québec ces installations, qui ont coûté 228 millions de dollars, ont contribué à accroître de manière considérable l'achalandage et les revenus du Casino du Lac-Leamy, important attrait touristique de la région (Loto-Québec, 2002). Casino qui, aux yeux de Monsieur Crête, est le meilleur en matière d'infrastructures touristiques (*Journal des débats*, 2000).

Pour le Casino de Charlevoix, parmi les aménagements apportés ont compte l'agrandissement du golf du Fairmont Le Manoir Richelieu, la rénovation de la goélette Marie-Clarisse et la construction d'un quai qui a été annexé à la rade située au pied du Casino de Charlevoix. Loto-Québec a également contribué, en versant 6,5 millions de dollars, au projet d'aménagement d'installations récréotouristiques au parc national des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie. Participant ainsi à consolider l'offre touristique de la région (Loto-Québec, 2002 : 43).

Depuis sa dernière phase de réaménagement en 1996, le Casino de Montréal n'a bénéficié d'aucun programme de réaménagement récréotouristique. L'argent dépensé a plutôt servi à réaliser un programme de maintien de l'état de l'actif, permettant une mise aux normes des principales composantes mécaniques, électriques, architecturales et structurelles du casino. Loto-Québec affirme qu'il s'agit d'une solution temporaire qui ne règle pas les problèmes de fond du Casino de Montréal (baisse de l'achalandage, baisse des bénéfices nets, désuétude des infrastructures, etc.) (Loto-Québec, 2004 : 30). En 2002, l'option du

réaménagement à son emplacement actuel sur l'île Notre-Dame avait été analysée. Cette proposition, se chiffrant à 470 millions de dollars était la suivante :

- la fermeture de la moitié du stationnement intérieur du Casino, entraînant une diminution du nombre de places de 1 973 à 1 008, à savoir près de 50 %;
- la construction, sur une partie de l'espace laissé libre, d'une salle de spectacle de calibre international d'au moins 1 250 places, dont 600 en style cabaret, afin d'attirer des spectacles de plus grande envergure;
- le réaménagement du pavillon du Québec en sections internationales avec lieux d'hébergement dédiés aux joueurs de haute mise provenant de l'extérieur du Québec; il ne s'agit pas ici d'un hôtel commercial, mais plutôt d'une aire d'accueil pour des joueurs étrangers invités par le casino;
- le réaménagement des installations de restauration et des bars pour ajouter respectivement 500 et 250 places;
- le déménagement des aires de jeu situées dans le pavillon du Québec dans une partie de l'espace laissé libre par la fermeture de la moitié du stationnement intérieur;
- le réaménagement des aires de jeu dans le pavillon de la France dans le but de désengorger des espaces actuels;
- la construction d'un stationnement de 4 000 places à l'extérieur de l'île Notre-Dame, sur les lieux de l'ancien autostade, en bordure de l'autoroute Bonaventure, finalement;
- la construction d'un monorail permettant de relier ce stationnement au Casino de Montréal.

L'analyse du réaménagement faisait également partie du mandat du comité interministériel. Les auteurs du rapport écrivent à ce sujet (comité interministériel, 2006a : 10) :

Après analyse, cette option n'a pas été retenue, car elle ne permettait pas d'atteindre les objectifs visés [par Loto-Québec] de façon satisfaisante. Malgré des coûts évalués à 700 M\$, ce projet ne permettrait pas de concurrencer véritablement les nouveaux centres de divertissement ontariens et nord-américains, ni d'accroître de façon significative l'achalandage touristique et de générer de nouveaux revenus suffisants pour justifier un tel investissement. De plus, il causerait des inconvénients

majeurs aux usagers du parc Jean-Drapeau pendant une période de cinq ans [durée estimée des travaux].

C'est le président qui représente Loto-Québec, secondé de ses cadres et employés, auprès du ministère des Finances. Il est donc le mieux placé pour influencer le ministre des Finances quant à l'une des options. À titre comparatif, le tableau 3-2 indique les changements de ministre survenus au sein du ministère des Finances par rapport à la durée des mandats de la présidence de Loto-Québec.

Tableau 3-2 Nombre des changements de ministre des Finances selon la durée des mandats des différents présidents de Loto-Québec entre 1991 et 2006

Présidence de Loto-Québec	Nombre de ministres des Finances	Nombre de premiers ministres	Nombre de changements du parti au pouvoir
Michel Crête 1991 à déc. 2001 (10 ans)	7	4	2
Gaétan Frigon Janv. 2002 à févr. 2003 (1 an)	1	1	Aucun, mais changement à la direction au sein du parti
Robert Crevier Févr. à sept. 2003 (intérim) (9 mois)	2		
Alain Cousineau Sept. 2003 à ce jour (3 ans)	2	1	Aucun

Source : Adapté des rapports financiers de Loto-Québec (1991 à 2006) et du site Internet de l'Assemblée nationale [www.assnat.qc.ca], consulté le 26 novembre 2006.

À ce jour, c'est Monsieur Crête qui a effectué le mandat le plus long à la présidence de Loto-Québec (10 ans), soit de 1991 à 2001. Durant cette période, sept ministres des Finances différents et quatre premiers ministres se sont succédé. Malgré ces nombreux changements au sein du ministère des Finances, c'est au cours de cette période qu'il y a eu le plus de décisions de prises concernant les casinos. Comme nous l'avons mentionné, c'est durant cette période que l'implantation et les diverses phases de rénovation des casinos du Québec ont eu lieu; travaux qui avaient requis l'aval du Conseil des ministres.

Depuis 2002, trois présidents se sont succédé à la tête de Loto-Québec et cinq ministres aux Finances, incluant deux changements de parti au pouvoir. Nous constatons à la lecture des rapports financiers de Loto-Québec des cinq dernières années que plus aucun aménagement n'a été fait aux casinos québécois depuis ce temps. Cela coïncide avec la période où des changements ont eu lieu autant chez Loto-Québec qu'au ministère des Finances.

Le projet du déménagement du casino n'a pas connu la même ferveur d'un président à l'autre. Monsieur Frigon, qui a succédé à Monsieur Crête, est resté à la présidence de Loto-Québec pendant un an. Il annonçait lors des consultations particulières sur le plan d'action 2003-2006 de Loto-Québec, tenues en février 2003, que l'option du déménagement était beaucoup trop coûteuse. « À la suite d'une analyse approfondie des différentes options et tenant compte du caractère exceptionnel du site ainsi que de l'architecture des bâtiments actuels », il a proposé de réaménager le Casino de Montréal à son endroit actuel sur l'île Notre-Dame, plutôt que de le déménager.

Quelques mois plus tard, Monsieur Frigon quitte son poste et est remplacé par Monsieur Crevier qui assure l'intérim pendant 9 mois. La nomination de Monsieur Cousineau s'est faite en septembre 2003, et de nouveau, celui-ci appuie le déménagement du Casino de Montréal. Non seulement il endosse le projet du déménagement, mais en plus, il est en mesure de ne pas faire rejeter le projet par les auteurs du rapport du comité interministériel. Ces derniers reconnaissent que malgré les aménagements apportés à l'île Notre-Dame, le casino resterait non concurrentiel. Les auteurs du rapport reconnaissent également que le projet du bassin Peel ressemblait plus à un avant-projet et qu'ils recommandent au conseil d'administration de Loto-Québec de présenter au gouvernement un projet final et complet, lui permettant de se prononcer sur la réalisation de celui-ci (comité interministériel, 2006 : 47).

Ainsi, Monsieur Audet est en poste depuis février 2005 et le président de Loto-Québec, Monsieur Cousineau, l'est depuis septembre 2003. Entre l'annonce

officielle du projet du bassin Peel en juin 2005 et l'entrée en fonction de Monsieur Audet, il s'est écoulé quatre mois. Cela ne lui a pas laissé beaucoup de temps pour connaître le dossier du bassin Peel. Le contexte politique est alors en phase d'adaptation, ce qui ne semble pas être propice à créer un climat d'appui.

Les décisions accordées à Loto-Québec, concernant l'implantation et les réaménagements touristiques des casinos (1992-2001), ont été prises sous la présidence de Monsieur Crête, qui a effectué le plus long mandat. Et ce, en dépit qu'il ait connu sept ministres différents aux Finances et deux changements de parti au pouvoir. À la lumière de ces renseignements, il semble plus important, pour obtenir l'appui du ministre des Finances, qu'il y ait une certaine stabilité au sein de la présidence de Loto-Québec, plutôt qu'au sein du gouvernement. Le changement de ministre des Finances ne semble pas affecter les décisions du Conseil des ministres, en ce qui a trait aux casinos, quand la présidence de Loto-Québec est stable. Cependant, lorsque surviennent des changements simultanément à la présidence de Loto-Québec et au ministère des Finances, les décisions, toujours en matière de casinos, semblent ne pas se prendre aussi facilement que durant la période allant de 1992 à 2001.

En résumé, en 2000, il était question du déménagement du Casino de Montréal au quai Bickerdike. En 2002, il était plutôt question de la modernisation du casino à son emplacement actuel. Ainsi, l'option du réaménagement coûtait 470 millions de dollars et s'avérait être la meilleure solution. À la lecture du *Journal des débats* (2003, non paginé), nous constatons qu'il y a déjà pour ce projet des questionnements entre autres sur le financement, sur l'offre de jeu et sur la provenance de la clientèle (Loto-Québec estime que le nombre de touristes provenant de l'extérieur du Québec augmentera, car le Casino de Montréal serait plus concurrentiel). Cependant, en 2006, la même option, au coût cette fois de 700 millions de dollars, est jugée comme non rentable. Ce changement d'opinion n'aide pas à rallier les acteurs autour d'une option. Cela rend aussi difficile l'obtention de l'appui du ministre

des Finances sur l'une ou l'autre des options en vue de la faire accepter par le Conseil des ministres.

Nous avons présenté la chronologie des événements entourant la genèse des options concernant l'avenir du Casino de Montréal de 2000 à 2004. La prochaine section est consacrée au projet du bassin Peel. On y présentera les impacts, positifs ou négatifs, qu'aurait pu engendrer le projet. En connaissant ces derniers, nous pouvons mieux identifier les acteurs concernés par le projet.

3.2. L'environnement sociopolitique du projet du bassin Peel

Le projet de l'aménagement du bassin Peel est la solution trouvée par Loto-Québec afin de redresser la situation du Casino de Montréal jugée problématique. Loto-Québec tente depuis plusieurs années de trouver des solutions à long terme pour résoudre, notamment, la baisse de l'achalandage et la diminution de la marge bénéficiaire du Casino de Montréal. Aussi, veut-elle rendre le casino plus attrayant pour les touristes internationaux, en consolidant l'offre touristique par l'ajout d'infrastructures tels un hôtel, un spa ou un restaurant.

Dans le but de concrétiser son projet, il est souhaitable pour Loto-Québec qu'elle identifie les acteurs et les intérêts qu'ils défendent, afin d'en rallier la majorité autour de son projet de réaménagement, le rendant ainsi nécessaire aux yeux de tous, pour en faire un passage obligé.

Les impacts font partie intégrante de l'étape de la problématisation, car plus l'initiateur les connaît, plus il sera en mesure de connaître les acteurs qui y sont rattachés. L'initiateur place ainsi le projet dans un contexte qui lui est propre.

3.2.1. Les impacts

Dans le cadre de cette recherche, seules les catégories regroupant les intérêts sociaux, économiques et d'intégration urbaine ont été retenues, car c'est

autour de ces catégories que plusieurs impacts ont été soulevés. De plus, il s'agit également de catégories identifiées par le Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO)¹⁰.

Tableau 3-3 Impacts positifs et négatifs retenus pour cette recherche

Impacts positifs	Impacts négatifs
Sociaux	
Augmentation de la qualité de vie des résidents	Risque de corruption politique
Fierté collective	Dépendance au jeu
Diminution du taux de chômage	Augmentation de l'esprit spéculatif
	Faillites
	Conflits familiaux
	Prostitution
	Diminution de l'esprit collectif
	Criminalité
Intégration urbaine¹¹	
Décontamination des sols	Foule due aux touristes
Réaménagement des berges du bassin	Congestion routière
Revitalisation du patrimoine industriel	Augmentation des déchets
	Augmentation du bruit
	Pollution de l'air
	Changement de vocation du quartier
Économiques	
Investissements privés	Augmentation du coût des logements
Occasions d'emplois	Dépréciation foncière
Retombées financières	Augmentation du fardeau fiscal
Infrastructures et services publics	Fuite des revenus du casino
Augmentation du pouvoir d'achat	

Source : Adapté d'un forum organisé par le RESO (2006) et de l'étude de Lee et Back (2003).

¹⁰ RESO inclut également la catégorie culturelle, mais nous ne l'avons pas considérée compte tenu du manque d'information de la part de Loto-Québec à ce sujet.

¹¹ Dans l'étude de Lee et Back (2003), il est plutôt question des impacts environnementaux.

Le choix des impacts (tableau 3-3) prend appui sur quatre situations. La première, le développement du tourisme, dans une optique d'aménagement du territoire (Reid et coll. 2004; Lee et Back, 2003; Bramwell et Sharman, 1999; Sautter et Leisen, 1999). La deuxième, le développement touristique, dans une optique de collaboration avec les résidants (Haley et coll., 2005; Vernon et coll., 2005; Reid et coll., 2004; Bramwell et Sharman, 1999; Truly, Sautter et Leisen, 1999). La troisième, les perceptions des résidants avant et après l'ouverture d'un casino en Corée. Bien que cette étude puisse sembler loin des habitudes de loisirs des Canadiens, nous expliquerons en quoi elle est pertinente pour ce mémoire. Les auteurs (Lee et Back, 2003) ont su y répertorier bon nombre de perceptions, ce qui en fait, selon nous, l'étude la plus complète sur le sujet. Finalement, la quatrième, les craintes et les perceptions des résidants de l'arrondissement du Sud-Ouest exposées lors d'un forum organisé par le RESO (2006).

Bien que l'objectif de cette recherche ne soit pas de faire une analyse multicritères (associée plutôt aux sciences économiques qu'à la sociopolitique), ces différents impacts font partie du contexte dans lequel le projet de déménagement du casino a évolué. Le but n'est donc pas de donner une valeur (souvent monétaire) à chacun des impacts des additionner et les soustraire pour en connaître le poids relatif. Il s'agit plutôt de mettre en lumière les raisons véhiculées par les différents acteurs afin d'appuyer ou de décrier le projet. Chaque impact répertorié dans cette recherche est un allié, car il offre un outil supplémentaire aux acteurs concernés afin de défendre ou non, leurs intérêts. Les impacts nous permettent ici de démontrer l'angle de la controverse.

Faisons un survol des impacts en commençant par les impacts positifs économiques et d'intégration urbaine. Ces derniers apportent des bénéfices à l'espace physique, au territoire et ils concernent peu l'aspect humain, mis à part les occasions d'emploi et l'augmentation du pouvoir d'achat des résidants. Du côté des impacts sociaux, nous remarquons, et cela suppose que le projet s'est bien intégré à la vie quotidienne des citoyens, qu'ils contribuent à l'amélioration

de la situation socio-économique des résidants. L'augmentation de la qualité de vie des résidants est un impact qui donne matière à réflexion, car la qualité de vie n'est pas la même chose d'un individu à l'autre. Donc, nous présumons sans ironie que l'augmentation de la qualité de vie des résidants serait la résultante de tous les impacts positifs réunis, d'où en découlerait un sentiment d'appartenance à son arrondissement. Ce sentiment se traduirait, par exemple et idéalement, par une « fierté » d'avoir un attrait touristique d'envergure internationale près de chez soi et par la participation de tous les acteurs, surtout des résidants, à la prise de décision.

Les impacts positifs sont largement utilisés par Loto-Québec pour faire la promotion du projet du bassin Peel, ce qui n'est pas surprenant. En contrepartie, elle ne semble pas avoir réussi à calmer les craintes face au projet, car comme nous le verrons, celles-ci sont le miroir des impacts négatifs appréhendés.

Du côté des impacts négatifs, comme nous l'avons mentionné précédemment, nous retrouvons tous les impacts redoutés par tout projet de développement récréotouristique. Prenons par exemple l'impact de la diminution de l'esprit collectif. Ce dernier serait le résultat d'une implantation de projet qui aurait divisé les résidants en groupes pour et contre. Un autre impact a été soulevé dans le cas du Casino de Montréal et pourrait également s'appliquer à un autre projet : le changement de vocation du quartier. Reid, Mair et George (2004 : 624) illustrent bien cet impact :

Dans certains cas, l'offre récréotouristique de la communauté grossit tellement que le nombre de touristes dépasse le nombre de résidants, changeant ainsi la dynamique de la communauté. En ce sens, les petites villes [ou quartier] risquent d'être dominées par des entreprises touristiques qui en changent dramatiquement leur caractère historique et fonctionnel.

Les autres impacts négatifs faisant partie de l'intégration urbaine sont, par exemple, la foule due aux touristes, la congestion routière, ainsi que

l'augmentation des déchets et du bruit. Ces impacts en entraîneraient d'autres tout aussi négatifs à caractère économique; par exemple, la dépréciation foncière des résidences à proximité du lieu devenu touristique s'il est mal intégré dans son milieu d'accueil. Il peut y avoir également une dépréciation foncière due à la dévalorisation du quartier par les problèmes socio-économiques qui minent la qualité de vie des résidants, que ce soit la dépendance au jeu, la crainte de voir un haut taux de prostitution et de criminalité, l'augmentation de l'esprit spéculatif ou des faillites. C'est d'ailleurs dans cette catégorie que les impacts entourant un projet récréotouristique, qui inclut un casino, sont nettement différents de tout autre projet touristique. De plus, si le Casino de Montréal au bassin Peel ne parvient pas à attirer la clientèle touristique estimée par Loto-Québec (une augmentation de 94,7 % de ce type de clientèle est évaluée [comité interministériel, 2006a : 13]), la population craint que ce manque à gagner serait compensé par la clientèle locale. Ce sont là tous les aspects reliés, de près ou de loin, avec raison ou non, à la présence d'un établissement de jeu de hasard comme un casino.

En effet, nous avons constaté à la lecture des références énumérées précédemment (RESO, 2006; Haley et coll., 2005; Vernon et coll., 2005; Reid et coll., 2004; Lee et Back, 2003; Bramwell et Sharman, 1999; Truly, Sautter et Leisen, 1999), que la nature des impacts positifs ou négatifs est sensiblement la même, quel que soit le projet touristique ou le territoire concerné – petite municipalité, grande ville ou quartier. La seule distinction, lorsqu'il s'agit d'un casino, ce sont les impacts se rapportant directement au jeu et au casino (dépendance au jeu, faillites, esprit de spéculation, fuites des revenus du casino, etc.). En se fondant sur ces quatre types de situations : le développement du tourisme 1) dans une optique d'aménagement du territoire et 2) dans une optique de collaboration avec les résidants, 3) l'ouverture d'un casino en Corée et 4) le déménagement du Casino de Montréal dans l'arrondissement du Sud-Ouest, nous en arrivons à la conclusion que les craintes et les attraits véhiculés par la

concrétisation d'un projet impliquant un casino ressemblent somme toute, à tout autre projet de développement touristique.

Un sondage de la firme Léger Marketing, effectué pour le compte de Loto-Québec, a été réalisé en septembre 2005 auprès de 1 015 résidants de l'arrondissement du Sud-Ouest. Loto-Québec voulait, entre autres, connaître les problèmes actuels perçus dans le quartier par les résidants. Les trois problèmes les plus perçus sont la pauvreté, l'emploi/le chômage et la criminalité (définie ici comme étant la prostitution, la drogue et la délinquance). Viennent ensuite le logement social ou abordable et les problèmes de jeu. Les deux derniers problèmes sont la sécurité publique au sein de l'arrondissement et la revitalisation des artères commerciales.

Selon ce même sondage, Loto-Québec voulait également connaître l'opinion des résidants relativement au projet et à son emplacement. À la question concernant le projet, 57 % se sont prononcés en faveur du projet, dont 23 % tout à fait en accord, et 40 % contre le projet, dont 24 % tout à fait en désaccord. Pour le choix de son emplacement, 55 % sont en accord, dont 31 % tout à fait en accord, et 41 % contre l'emplacement, dont 28 % tout à fait en désaccord. Ce sondage a été réalisé du 31 août 2005 au 19 septembre 2005, soit deux mois après l'annonce du projet et uniquement auprès des résidants du Sud-Ouest. Loto-Québec en a conclu que les résidants du Sud-Ouest ne fermaient pas la porte au projet, ce qui voulait dire qu'un ralliement des résidants en faveur du projet était envisageable.

Nous constatons, à la lumière des résultats du sondage, que les résidants de l'arrondissement du Sud-Ouest ont déjà de grandes préoccupations qui touchent directement leur qualité de vie socio-économique, soit la pauvreté, l'emploi/le chômage et la criminalité. Certains problèmes appréhendés à la venue d'un complexe de divertissement incluant un casino, étaient donc déjà présents ou perçus dans l'arrondissement, en plus des impacts normalement associés à

tout projet récréotouristique, nous comprenons mieux maintenant la provenance des impacts négatifs concernant le projet du bassin Peel.

Nous avons identifié les impacts retenus dans ce mémoire, soulevé certains liens entre les impacts d'un projet récréotouristique, avec ou sans casino, puis nous avons fait un lien entre les impacts et les problèmes déjà perçus dans l'arrondissement. Chaque impact joue un rôle d'allié soit pour les opposants, qui se servent des impacts négatifs, soit pour les défenseurs, qui se servent des impacts positifs. Ainsi, non seulement l'acteur joue-t-il un rôle essentiel dans la prise de décision, mais les impacts également. D'où émane la controverse reliée au projet.

C'est dans ce contexte que le ministre des Finances devait ou non appuyer le dossier. Rappelons que le ministre des Finances doit au minimum appuyer le projet pour espérer que le Conseil des ministres en fasse autant. Ayant déjà obtenu l'accord du Conseil des ministres sur les projets de réaménagement des casinos du Lac-Leamy et de Charlevoix, bien qu'ayant leur propre environnement sociopolitique, Loto-Québec semblait espérer obtenir le même traitement pour le Casino de Montréal.

3.2.2. La chronologie des évènements du projet du bassin Peel et les acteurs politiques concernés

Rappelons que les acteurs politiques sont, selon Vincent Lemieux (2002), tous les acteurs reliés au projet, sous des rapports différents envers celui-ci. Le choix des acteurs a été guidé par la consultation de références documentaires, ainsi que par les entretiens effectués. Ces acteurs ont tous eu une relation avec Loto-Québec à un moment ou à un autre dans le cadre du processus décisionnel. Le tableau 3-4 relate les évènements mettant en scène ces acteurs. Les évènements seront par la suite mis dans leur contexte selon l'acteur présenté.

Tableau 3-4 Chronologie des évènements de 2005 et 2006

2005	
Mai	<ul style="list-style-type: none"> Le RESO apprend formellement par Loto-Québec son projet de l'aménagement du bassin Peel.
26 mai	<ul style="list-style-type: none"> Débats de l'Assemblée nationale (Vol. 38, n° 156), Loto-Québec rencontre (quelques jours avant) le ministre du Développement économique, la présidente du Conseil du trésor, la ministre des Affaires municipales, la ministre du Tourisme et le ministre des Finances pour discuter du projet du bassin Peel.
Juin	<ul style="list-style-type: none"> L'arrondissement du Sud-Ouest et Loto-Québec optent pour citer l'article 89¹² de la Charte de la Ville de Montréal (L.R.Q., chapitre C-11.4) en vue d'implanter le projet du Casino de Montréal au bassin Peel.
15 juin	<ul style="list-style-type: none"> Débats de l'Assemblée nationale (Vol. 38, n° 167), projet du déménagement du casino. Monsieur Audet réitère que le gouvernement n'a pas pris de décision concernant le projet.
17 juin	<ul style="list-style-type: none"> Mise sur pied par Monsieur Audet d'un comité interministériel. Le gouvernement autorise Loto-Québec à rendre les scénarios qu'il examine publics.
22 juin	<ul style="list-style-type: none"> Annonce officielle du projet du déménagement au bassin Peel par Messieurs Cousineau et Laliberté.
Août	<ul style="list-style-type: none"> Changement de stratégie chez Loto-Québec (changement de leur chargé de projet), plus axée sur la concertation que sur la communication.
Septembre	<ul style="list-style-type: none"> Formation du Comité de coordination interservices de la Ville de Montréal et de l'arrondissement du Sud-Ouest.
19 septembre	<ul style="list-style-type: none"> Sondage Léger Marketing effectué auprès des résidents du Sud-Ouest sur l'acceptabilité du projet.
13 octobre	<ul style="list-style-type: none"> Formation d'une coalition en faveur du projet, initiée par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Tourisme Montréal.
20 octobre	<ul style="list-style-type: none"> Guy Coulombe est nommé par Monsieur Audet pour présider le comité interministériel
27 octobre	<ul style="list-style-type: none"> Débats de l'Assemblée nationale (Vol. 38, n° 176), le ministère des Finances croit que le projet du bassin Peel est plutôt un avant-projet.
	<ul style="list-style-type: none"> Rapport du comité interministériel attendu en déc. 2005.

¹² L'article 89 de la Charte de la Ville de Montréal (L.R.Q., chapitre C-11.4) stipule que « le conseil de la Ville peut, par règlement, permettre, malgré tout règlement adopté par un conseil d'arrondissement, la réalisation d'un projet relatif [entre autres] à un équipement collectif ou institutionnel, tels un équipement culturel, un hôpital, une université, un collège, un centre des congrès, un établissement de détention, un cimetière, un parc régional ou un jardin botanique [...] ». Et qu'en vertu de ce qui précède, « le projet [...] doit faire l'objet d'une consultation publique effectuée par l'Office de consultation publique de Montréal, qui doit à cette fin tenir des audiences publiques et rendre compte de cette consultation au moyen d'un rapport dans lequel elle peut faire toute recommandation ».

2005 (suite)	3 novembre	<ul style="list-style-type: none"> • Société du Havre présente son plan 2025 au RESO et explique que le projet du casino est un élément fondamental de la Vision 2025.
	15 novembre	<ul style="list-style-type: none"> • Débats de l'Assemblée nationale (Vol. 38, n° 183), Monsieur Audet insiste sur le fait que Loto-Québec prend uniquement son argent pour faire la promotion du projet. • Remise d'une pétition de 8 500 noms par Action-Gardien à la députée libérale Nicole Loiselle contre le projet du bassin Peel.
	4 décembre	<ul style="list-style-type: none"> • Action-Gardien obtient l'appui de 282 groupes communautaires régionaux et nationaux, dans le cadre de leur démarche d'opposition.
	20 décembre	<ul style="list-style-type: none"> • Le ministère des Finances accorde un délai pour remettre le rapport du comité interministériel.
2006		
	21 février	<ul style="list-style-type: none"> • Dépôt du rapport de la Direction de santé publique de Montréal.
	4 mars	<ul style="list-style-type: none"> • La Ville de Montréal est en accord avec le projet, mais a un certain nombre de préoccupations (Champagne, 2006 : A5).
	9 mars	<ul style="list-style-type: none"> • Dépôt du rapport du comité interministériel • Loto-Québec ne peut recevoir l'aval du gouvernement dans l'état actuel du projet. • Loto-Québec reçoit favorablement les conclusions du rapport du comité interministériel.
	10 mars	<ul style="list-style-type: none"> • Retrait du Cirque du Soleil • Retrait du projet bassin Peel par Loto-Québec • Le ministère des Finances prend acte de la décision de Loto-Québec.

Source : Adapté d'Yves Rabeau (2006 : 56-59), du *Journal des débats* (1999 à 2005) et des entretiens avec les acteurs.

Les acteurs se divisent, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre II, en quatre types d'entités : les décideurs, les initiateurs, les leaders et les acteurs publics. Cette typologie se ressemble d'un projet à l'autre et chaque acteur peut faire partie de plusieurs entités. Par exemple, un acteur peut être à la fois leader et acteur public dans un autre contexte ou tout simplement selon le cadre conceptuel choisi. Par exemple, le RESO pourrait être un acteur public et le décideur pourrait être Loto-Québec ou Action-Gardien. Ici, le tableau 3-5 présente les acteurs ciblés pour l'analyse du projet du bassin Peel (avec un rappel des codes d'entretiens, lorsqu'applicable).

Tableau 3-5 Typologie des acteurs politiques retenus

Initiateur
Loto-Québec (LQ1)
Décideur
Conseil des ministres
Leaders
Ministère des Finances (MF1 et MF2)
Comité interministériel
Direction de santé publique de Montréal
Cirque du Soleil
Arrondissement du Sud-Ouest (SO1)
Ville de Montréal (VM1)
Coalisation en faveur du projet (TM1)
RESO (R1)
Acteurs publics
Action-Gardien (AG1)
Résidants n'appartenant pas à un regroupement

L'initiateur

Le chapitre I dresse une mise en contexte assez complète afin de bien situer le rôle de **Loto-Québec** dans le projet de réaménagement touristique du bassin Peel. Rappelons simplement qu'elle a soumis au ministère des Finances un projet de déménagement du Casino de Montréal; casino qui se serait intégré dans un centre récréotouristique au bassin Peel, avec comme partenaire artistique, le Cirque du Soleil.

Loto-Québec peut accomplir tout ce qui est nécessaire à la réalisation de son projet, mais ne peut, sans l'autorisation préalable du gouvernement, par le biais du Conseil des ministres : a) conclure avec un gouvernement ou avec un organisme relevant d'un gouvernement toute entente jugée nécessaire à la réalisation du projet; b) acquérir, détenir et céder des intérêts dans toute entreprise; c) contracter des emprunts, sauf pour combler ses besoins temporaires de liquidités; d) conclure un contrat l'engageant pour plus de cinq ans; e) acquérir ou disposer de matériel ou d'immeubles en considération d'un montant qui excède celui déterminé par le gouvernement (*Loi sur la Société des loteries du Québec*, art.17). Cela explique pourquoi la décision de l'aménagement du bassin Peel, ou toute autre demande de déménagement ou d'agrandissement, doit être autorisée par le Conseil des ministres.

Nous n'avons pas inclus le Cirque du Soleil à titre d'initiateur, car il a été sollicité par Loto-Québec et non l'inverse. De plus, dans ce cas-ci, le Cirque du Soleil n'avait pas la responsabilité de rallier les autres acteurs au projet, ces tâches incombant à Loto-Québec. Il va de même pour la Société du Havre, qui a pourtant proposé le site du bassin Peel à Loto-Québec. Elle ne semble pas avoir accompagné la société d'État dans la problématisation de son projet, même si le projet du bassin Peel s'inscrivait dans son plan de revitalisation du secteur du Havre.

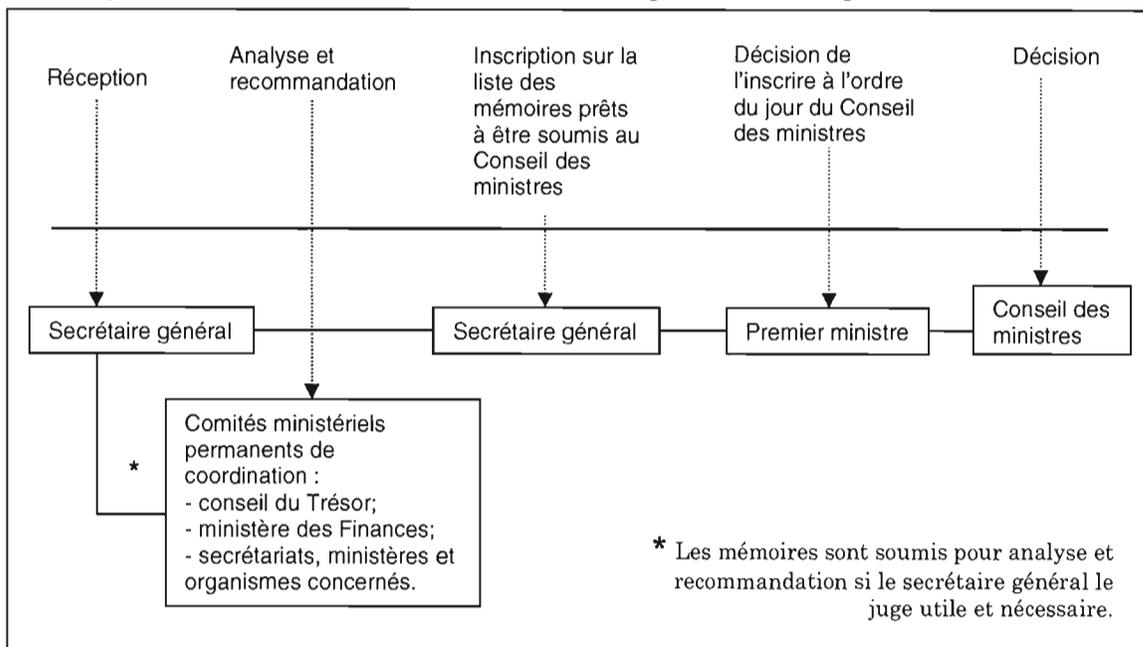
Bien que les présidents du Cirque du Soleil et de Loto-Québec aient présenté le projet ensemble, le suivi médiatique et politique du dossier s'est fait uniquement par Loto-Québec, par son président, Monsieur Cousineau. Des acteurs, que nous aurions pu croire des initiateurs, par exemple le directeur général du Casino de Montréal ou le président des opérations de la Société des casinos du Québec et Resto-Casino, sont restés dans l'ombre, du moins publiquement. Pour ces raisons, Loto-Québec est l'unique initiateur.

Le décideur

Le **Conseil des ministres** est, en principe, l'instance qui a le plus de pouvoir décisionnel. Il doit donner son accord à tout projet qui répond aux critères mentionnés précédemment. Cependant, le Conseil des ministres peut être en désaccord avec un projet, mais si le premier ministre y donne son appui, celui-ci peut « aller de l'avant », même si le projet doit obtenir préalablement l'accord du Conseil (MF2).

En principe également, car comme nous l'avons mentionné au chapitre II, le processus décisionnel n'est pas régi par une loi ou un règlement, il existe pourtant une structure d'un processus décisionnel où tout ministre peut saisir le Conseil des ministres d'une question. Pour ce faire, le ministre doit déposer un mémoire. Avant d'être soumis à une séance du Conseil des ministres pour décision, un mémoire peut être appelé à franchir plusieurs étapes ayant pour objectif de permettre aux membres du Conseil des ministres de prendre les décisions les plus pertinentes et les plus éclairées (figure 3-1).

Figure 3-1 Cheminement d'un mémoire au gouvernement québécois



Source : Bureau du Conseil privé, Gouvernement du Canada [www.pco-bcp.gc.ca], consulté le 22 mars 2006.

Le mémoire subit un premier examen de la part du secrétaire général qui, s'il en voit la pertinence, le soumet aux comités concernés aux fins de recommandation. Ultimement, c'est le premier ministre qui autorise son dépôt au Conseil des ministres. Normalement, c'est après ces trois étapes que le Conseil des ministres est informé du mémoire et qu'il rendra sa décision.

Loto-Québec n'a jamais fait de présentation formelle de son projet de déménagement au Conseil des ministres et dans ce cas, aucun mémoire n'a été déposé au secrétaire général (MF2). Le Conseil des ministres a quand même été saisi du dossier par le biais du ministre des Finances. Au lieu de donner son accord, comme ce fût le cas lors des projets de rénovation des casinos, il a réagi différemment en demandant au ministre des Finances de former un comité interministériel, afin que le Conseil obtienne des réponses aux questions d'ordre économique et social laissées en suspens par Loto-Québec (MF1).

Si le projet n'avait pas été abandonné, le Conseil des ministres aurait joué un rôle décisionnel important dans le cas du projet du bassin Peel dans la mesure où le projet n'aurait pas été abandonné. Ainsi, le Conseil des ministres n'a pas eu à décider, du déménagement du Casino de Montréal, car Loto-Québec a elle-même retiré son projet. Plaçant ainsi la société d'État en position d'initiateur et de décideur.

Les leaders

Comme nous l'avons vu à la section précédente, le **ministère des Finances**, même s'il est l'unique ministère responsable de Loto-Québec depuis sa création, n'est pas un « décideur » pour autant dans ce dossier. Il est cependant un leader important. En fait, selon les renseignements recueillis en entretien (MF2), le ministre des Finances est parmi les acteurs-leaders les plus importants dans ce dossier, et son appui ou non au projet influencera grandement la décision du

Conseil des ministres. Le président de Loto-Québec doit faire front commun avec le ministre des Finances s'il veut voir accepter ses projets.

Dans le cas qui nous intéresse, le ministre des Finances Monsieur Séguin, en poste d'avril 2003 à février 2005, avait de sérieux doutes quant à la faisabilité financière du projet et à de nombreuses questions entourant tous les aspects sociaux (MF2). Il n'était pas très réceptif au projet du bassin Peel et selon lui, la société d'État n'avait pas clairement démontré la pertinence du déménagement du Casino de Montréal, notamment en ne prouvant pas que tous les efforts aient été déployés pour demeurer sur l'île Notre-Dame (MF2). Il considérait que le ministère des Finances n'avait pas été suffisamment impliqué dans le choix des solutions et que Loto-Québec imposait l'option du bassin Peel plutôt que d'en faire la proposition. Enfin, et surtout, la société d'État n'avait pas su lui présenter un montage financier viable et fiable pour le projet du bassin Peel (MF2).

Selon la loi-cadre entourant l'administration financière (L.R.Q., chapitre A-6.001), dès qu'il y a présomption sur des questions financières, le montant en jeu, dans ce cas-ci 1,178 milliards de dollars répartis entre le privé avec 211 millions et Loto-Québec avec 966 millions, doit être considéré comme une dépense du gouvernement québécois. Ce montant aurait été ajouté à la dette publique, car le gouvernement est l'endosseur de ses sociétés d'État¹³. Si les sommes de financement avaient été inversées, 211 millions de dollars pour Loto-Québec et 966 millions de dollars pour le privé, l'appui du ministre des Finances aurait été beaucoup plus facile à obtenir. Dans ces conditions, Monsieur Séguin aurait probablement « défendu » le dossier, puisque le secteur privé aurait assumé la majorité du financement (MF2). De ce fait, la coalition en faveur du projet du bassin Peel est en partie responsable de l'échec du projet.

¹³ L'article 64 de la *Loi sur l'administration financière* stipule que « le gouvernement peut autoriser le ministre à prendre sur le fonds consolidé du revenu toute somme d'argent, jusqu'à concurrence du montant requis pour former un fonds d'amortissement suffisant pour pourvoir au remboursement de tout emprunt effectué [...] ».

Monsieur Audet, qui a succédé à Monsieur Séguin et qui est en place depuis février 2005, a continué dans la même veine en ayant lui aussi les mêmes doutes et questionnements qu'avait eus Monsieur Séguin (MF2). Loto-Québec espérait tout de même, lors de la nouvelle nomination du ministre des Finances, obtenir un appui ferme de celui-ci. Ce qui, visiblement, n'a pas eu lieu. Si Monsieur Audet avait « défendu » le projet du casino, le Conseil des ministres n'aurait sûrement pas demandé la formation d'un comité d'étude, car le ministre aurait convaincu ses collègues que le déménagement du Casino de Montréal devait être nécessairement au bassin Peel. Au lieu de mettre la « machine politique » au service du ministère des Finances afin de l'aider à concrétiser le projet de Loto-Québec (MF2), on a demandé la mise sur pied d'un comité d'étude.

À partir de ce point de l'analyse, nous savons que le président de Loto-Québec, Monsieur Cousineau, n'a pas su rallier le ministre des Finances, Monsieur Audet, à son projet, publiquement du moins. Le projet du bassin Peel ne s'est donc pas concrétisé, en partie à cause du manque d'appui du ministre des Finances. Même si nous n'avons pu obtenir la position officielle de Monsieur Audet au sujet du projet (et conséquemment la raison de son absence d'appui ferme), nous avons compris, selon les données recueillies en entretien (MF2), que ses craintes et ses questionnements étaient les mêmes que ceux de Monsieur Séguin. Nous pouvons les rassembler en trois points : 1) la société d'État n'avait pas clairement démontré la pertinence du déménagement du Casino de Montréal, 2) le ministère des Finances n'avait pas été suffisamment impliqué dans le choix des solutions et 3) la société d'État n'avait pas su présenter un montage financier viable et fiable.

Certes, dans un processus décisionnel où la décision à rendre implique des retombées difficilement réversibles, le décideur ou dans notre cas celui qui l'influence grandement, doit « prouver » aux citoyens qu'il prend sa décision de façon éclairée. Or, comme nous l'avons mentionné à la section précédente, il n'existe pas de loi ou de règlement qui encadre le processus décisionnel à adopter

dans une telle circonstance. Le processus décisionnel repose alors sur le bon vouloir du décideur. Il est vrai que le fait de former un comité interministériel n'est sûrement pas fortuit, surtout lorsqu'il est question de plus d'un milliard de dollars et qu'étant donné les coûts, le ministère des Finances pouvait difficilement mettre la « machine politique » au service du projet, surtout s'il devait convaincre ses homologues. Est-ce vraiment pour approfondir ses connaissances du projet que le Conseil des ministres a demandé la formation d'un comité interministériel (MF1)? Ou, est-ce que pendant le temps que demanderait l'analyse du comité interministériel (neuf mois), Monsieur Audet espérait obtenir l'appui d'autres collègues (MF2)? Cela nous laisse présumer que, par la formation d'un comité, Monsieur Audet n'était pas prêt à porter seul le dossier. Dans les faits, ces neuf mois d'étude donnaient aussi à Loto-Québec un laps de temps supplémentaire afin de faire valoir son projet et d'atténuer les craintes liées aux impacts négatifs. Ce sursis n'a pas été suffisant à la société d'État pour rallier le ministre des Finances, puisque celui-ci a endossé toutes les recommandations du comité interministériel.

Ainsi, le ministre des Finances, à la demande du Conseil des ministres, a fait appel à un **comité interministériel** afin d'obtenir un avis impartial sur le projet et d'obtenir des réponses concernant les enjeux financiers, économiques et sociaux (*Journal des débats*, 2005 : non paginé).

Le comité interministériel a semblé être un acteur essentiel, car le ministre des Finances, comme nous le savons, a approuvé entièrement les recommandations du rapport produit. Les auteurs de ce rapport en sont venus à deux grandes conclusions : 1) le projet était un avant-projet et 2) Loto-Québec devait prendre 18 mois pour tenir des consultations publiques. Selon le rapport (comité interministériel, 2006 : 47), cela représentait le temps nécessaire afin de trouver les réponses aux questions auxquelles Loto-Québec n'avait pas su répondre. Il y est même indiqué que Loto-Québec aurait dû prévoir une somme de 35 millions de dollars pour couvrir les divers frais de consultation. Les frais

auraient inclus, notamment, les honoraires professionnels versés à des firmes d'architectes et d'ingénieurs afin de compléter les plans et devis, ainsi qu'au Cirque du Soleil à titre de maître d'œuvre de la conception artistique du projet. Ces frais auraient également servi à la mise sur pied d'un bureau de gestion et de coordination du projet, ainsi qu'à l'assemblage des terrains.

Plus spécifiquement, l'*Avis sur la modification de l'offre de jeu à Montréal : la construction d'un casino au bassin Peel* réalisé par la **Direction de santé publique de Montréal** (Chevalier et coll., 2006) et le rapport du ministère de la Santé et des Services sociaux (comité interministériel, 2006b : 36) viennent jouer un rôle important, puisque le comité interministériel reprend intégralement leurs recommandations respectives dans son propre rapport. Nous pouvons y lire, en résumé, que compte tenu de la nature du projet et d'éventuelles retombées négatives sur la santé de la population du Sud-Ouest et plus globalement sur la santé de la population québécoise, le gouvernement devra, dans l'éventualité où il donne son autorisation, respecter les recommandations suivantes (comité interministériel, 2006a : 33-35) :

- instaurer des mesures de prévention ciblant la population de Pointe-Saint-Charles;
- instaurer ou bonifier les mesures de prévention à l'intérieur du Casino de Montréal;
- prévoir la mise en œuvre d'un code d'éthique encadrant les activités de promotion du Casino de Montréal.

La Direction de santé publique de Montréal en conclut que « [étant donné] l'état actuel des connaissances détenues sur le développement du projet, celui-ci n'offre pas les garanties nécessaires et suffisantes quant aux conditions favorables à l'amélioration de la santé de la population montréalaise, ni même au maintien de son état de santé actuel ». Conséquemment, elle effectue les recommandations ci-dessous (comité interministériel, 2006a : 35-37).

- Revoir en profondeur et intégrer [au projet du bassin Peel] les éléments nécessaires à l'amélioration de la santé et des conditions de production de la santé.
- Organiser au Québec et dans les meilleurs délais un colloque ou une conférence de dimension internationale visant à établir les paramètres de l'étude des conséquences économiques et sanitaires de l'implantation d'un casino dans un contexte de compétition internationale croissante.
- Le processus de développement du projet doit en être un de concertation entre les différents acteurs visés relativement aux divers enjeux déterminés : Loto-Québec, la Ville de Montréal, les arrondissements situés à proximité du site et les représentants de la population locale.
- Si le projet doit cheminer, la Direction de la santé publique de Montréal recommande une médiation sociale entre le promoteur et la population locale.

Le comité interministériel souligne toutefois que malgré les recommandations entourant la santé publique, aucune des deux organisations ne propose l'abandon du projet (comité interministériel, 2006a : 45).

On y constate que l'analyse des problèmes s'accompagne d'observations très critiques. Par ailleurs, les diverses instances ne recommandent pas de façon précise l'abandon du projet. Ainsi dans leur avis respectif, tant le ministère de la Santé et des Services sociaux que la Direction de la santé publique de Montréal proposent, sous l'angle des grands principes régissant la santé publique, de nombreuses solutions qui permettraient de réduire les effets sociaux négatifs du projet.

Globalement, Loto-Québec n'a jamais vu la formation du comité interministériel comme une entrave à son projet, car elle avait totalement confiance en l'objectivité du président du comité (LQ1). Elle a d'ailleurs accueilli favorablement les recommandations du rapport et a réitéré sa volonté de collaborer avec tous les acteurs concernés. Lors de la divulgation publique des recommandations, certains acteurs, comme l'arrondissement du Sud-Ouest, ont téléphoné à Loto-Québec pour la féliciter d'avoir franchi une étape. Cela a

encouragé Loto-Québec, même si elle était consciente que rien n'était gagné d'avance (LQ1).

Les conclusions du rapport du comité n'ont pas été une surprise pour Loto-Québec qui prévoyait depuis le début du projet du bassin Peel tenir des consultations publiques - elle en était d'ailleurs obligé selon l'article 89 de la Charte de la Ville de Montréal. Aussi, la société d'État connaissait-elle déjà les préoccupations de la population et du gouvernement, ou du moins devait-elle y être sensibilisées, étant donné que le sort du Casino de Montréal est à l'étude depuis 2000. Nous présumons également que les conclusions du rapport n'ont pas été une surprise pour le ministre des Finances qui, une semaine seulement après la nomination de Guy Coulombe à la présidence du comité interministériel, avait qualifié le projet du Casino de Montréal d'avant-projet (*Journal des débats*, 2005 : non paginé). En somme, le rapport est venu confirmer ce que le ministre des Finances savait déjà et a soulevé un bon nombre de questions auxquelles Loto-Québec n'a pas été en mesure de répondre. Les conclusions du rapport envoient cependant un message clair à Loto-Québec. Elle doit retourner « faire ses devoirs » afin de trouver des réponses aux questions et de peaufiner les composantes de son projet.

Avant de poursuivre la présentation des acteurs, il est important de souligner que sur trois questionnements qu'avait le ministre des Finances, deux ont trouvé des éclaircissements. Rappelons que l'on reprochait à Loto-Québec de ne pas avoir impliqué le ministre des Finances dans la recherche de solutions concernant le Casino de Montréal et d'avoir imposé l'option du bassin Peel. Or, en analysant la genèse du projet de déménagement du Casino de Montréal, nous avons remarqué que depuis l'an 2000, Loto-Québec tente de trouver un projet viable pour le Casino de Montréal (tableau 3-1). À titre d'exemple, en 2003, Madame Marois, alors ministre des Finances, reconnaît que des améliorations doivent être apportées au Casino de Montréal (*Journal des débats*, 2003 : non paginé). Concernant la question relative au montage financier du projet, la

lecture du rapport du comité interministériel (2006a : 23) nous apprend que selon la Société immobilière du Québec :

L'examen des informations fournies par Loto-Québec démontre que la méthode utilisée par la Société pour définir le concept et établir le budget procède d'une démarche sérieuse et méthodique. La démarche utilisée est étayée d'études pertinentes élaborées par des équipes de professionnels expérimentés et auxquelles ont contribué des représentants de l'industrie de la construction. L'élaboration des composantes du projet a été menée de façon rigoureuse, et permet une modélisation réaliste qui tient compte des conditions de mise en œuvre ainsi que des particularités du site.

Cette remarque de la Société immobilière du Québec vient, en quelque sorte, annuler le questionnement que devait avoir Monsieur Audet sur le montage financier du projet du bassin Peel. Toutefois, un questionnement subsiste concernant la nécessité de déménager le Casino de Montréal. Malgré l'étude du projet du bassin Peel par le comité interministériel, malgré les différentes options présentées au gouvernement depuis l'an 2000 au sujet du Casino de Montréal, Loto-Québec n'a pas été en mesure de démontrer la nécessité de déménager le Casino de Montréal. En outre, la société d'État n'a pas été en mesure de fournir des réponses jugées satisfaisantes par le ministre des Finances, entre autres, sur l'offre de jeu et la capacité du projet du bassin Peel à attirer une clientèle plus touristique que locale. Non seulement trop de composantes du projet du bassin Peel manquaient (car qualifié d'avant-projet), mais également, les mêmes préoccupations persistent, au sein du gouvernement, sans que Loto-Québec puisse donner des renseignements pertinents à ce sujet.

À la lumière de ces renseignements, Loto-Québec a eu des difficultés à « problématiser » (au sens de Callon) son projet auprès du ministre des Finances et plus globalement, au sein du gouvernement québécois. Au contraire, si Loto-Québec avait bien problématisé son projet, elle l'aurait présenté en n'omettant aucune composante majeure et aurait été en mesure de démontrer la nécessité

de déménager le Casino de Montréal, plus particulièrement de le faire au bassin Peel. Dans ces conditions, la capacité de Loto-Québec de pouvoir problématiser son projet auprès d'autres acteurs semble fragilisée.

Selon Loto-Québec, le **Cirque du Soleil** a joué un rôle important dans l'échec du projet (LQ1). Si important, que lorsque le président du Cirque a décidé de retirer son entreprise du projet, Loto-Québec a tout abandonné, alléguant que le Cirque du Soleil était l'âme du projet et que sans sa signature artistique, le projet ne pouvait se concrétiser. De son côté, nous présumons que le Cirque a abandonné le projet surtout parce que le Conseil des ministres ne garantissait pas son accord après les 18 mois de consultations publiques. Son accord dépendant en grande partie des résultats de ces consultations. Ce retrait est la conséquence directe du manque de problématisation du projet par Loto-Québec. Cela ne veut toutefois pas dire pour autant que ce retrait était inévitable.

Le Cirque du Soleil n'en était pas à ses premiers partenariats avec l'industrie des casinos. Il est l'un des partenaires de MGM Mirage, l'un des plus grands promoteurs qui aménage et exploite des installations de divertissement auxquelles sont greffés des casinos, et dont la plupart sont situés à Las Vegas, mais aussi en Asie, notamment à Singapour. La consultation des états financiers de 2005 de MGM Mirage indique que pour le Grand Las Vegas, grâce au partenariat avec le Cirque du Soleil, l'achalandage de la salle de spectacles a augmenté de 35 % (MGM, 2005 : 29). Dans un autre contexte en Floride, toujours impliquant le Cirque du Soleil, un projet de rénovation d'une salle de spectacles de pair avec la Ville de Miami a connu des ratés. À titre d'exemple, sans s'attarder sur les détails du projet, le Cirque demandait une somme d'argent considérable à la Ville de Miami (soit près de 50 millions de dollars américains) et reversait à la ville, comme seule redevance, les retombées économiques engendrées par la fréquentation de la salle de spectacles – contrairement aux deux autres promoteurs qui assuraient à la Ville le versement de près d'un

million de dollars par année. Un comité devait choisir parmi trois propositions. Le maire de la Ville de Miami était en pleine campagne électorale municipale et semblait faire de la rénovation de la salle de spectacles un enjeu électoral. Le Cirque se retrouvait, là encore tributaire d'une décision politique, et a décidé de retirer sa proposition, laissant en lice les deux autres promoteurs.

Il y a certes des conclusions à tirer des trois situations de partenariat, l'une avec Loto-Québec, une autre avec MGM et finalement, avec la Ville de Miami. Surtout que le vice-président du Cirque du Soleil a indiqué après le retrait de son projet de la salle de spectacles de Miami, que le Cirque ne fait pas de politique, mais des affaires. Dans les deux cas où le Cirque a tenté de créer un partenariat avec le secteur public, il semblait avoir trouvé les délais du processus décisionnel trop longs et surtout, semblait agacé que les processus fussent politisés. Dans ces cas-ci, le Cirque du Soleil ne contrôlait pas la décision finale, il était tributaire du « bon vouloir » du décideur soit municipal, dans le cas de Miami, soit provincial, dans le cas du Casino de Montréal.

Peut-être le Cirque a-t-il plus l'habitude de prendre ses décisions en vase clos, à l'interne. Ainsi, le processus décisionnel que les acteurs gouvernementaux ont appliqué dans le cas du casino, soit celui présenté à la figure 2-2, respectant de plus en plus les notions de gouvernance, prend nécessairement plus de temps et oblige un acteur privé à rester dans une situation d'incertitude. Situation, d'ailleurs, que tente d'éviter toute entreprise, publique ou privée, cette dernière devant compter, en principe, que sur ses propres moyens financiers.

Au terme des consultations publiques, rien ne garantissait au Cirque du Soleil l'obtention d'une réponse positive de la part du Conseil des ministres. Ce qui a fait perdre à Loto-Québec son partenaire qui semblait le plus intéressé et le plus enrôlé, le Cirque du Soleil, seul acteur concerné qui ait offert sa collaboration, quoique non financière (tout comme la coalition), en vue de réaliser le projet du bassin Peel. Par cette collaboration, nous aurions pu croire qu'il soit mobilisé. Sauf que pour le Cirque du Soleil, tenir des consultations publiques

pendant 18 mois sans avoir la certitude que le projet soit accepté par la suite, était un trop long détour. Cela indique que le Cirque n'avait pas besoin du projet du bassin Peel pour combler ses intérêts. Autrement dit, le point de passage obligé se serait traduit par le bassin Peel, dans la mesure où le Cirque du Soleil n'avait rien à y perdre. Dès qu'il a eu des obstacles (controverse, absence d'appui ferme du ministre des Finances, etc.), le Cirque a tout abandonné.

Loto-Québec a côtoyé de près la Ville de Montréal et l'arrondissement du Sud-Ouest tout au long du projet, même avant son annonce officielle. En effet, la Ville et l'arrondissement ont été informés du projet en mai 2004. La formation d'un comité de coordination interservices en septembre 2005, soit trois mois après l'annonce publique du projet, est un indicateur que la Ville et l'arrondissement étaient intéressés à connaître plus en profondeur les tenants et aboutissants du projet du bassin Peel. Ce comité, qui a été mis sur pied par la Ville de Montréal, était piloté par le Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine de la Ville de Montréal en collaboration avec l'arrondissement et Loto-Québec. Ce comité avait ciblé sept thématiques différentes, ces dernières rejoignant les impacts négatifs énumérés au tableau 3-3. Le comité a, par la suite, formé sept groupes de travail afin que chacun puisse trouver des réponses aux différentes problématiques en relation avec leur thématique respective. Les thématiques sont : 1) transport, circulation et infrastructures; 2) impacts économiques du projet et employabilité; 3) impacts sociaux du projet; 4) impacts culturels et enjeux en matière de loisirs; 5) enjeux de sécurité publique; 6) intégration urbaine et planification d'ensemble et finalement 7) fiscalité.

La Ville et l'arrondissement ont donc joué un rôle important dans l'analyse du projet, notamment par le biais de rencontres entre eux et avec Loto-Québec (SO1) et aussi par leur initiative de former des groupes d'études. Cependant, ni la Ville de Montréal, ni l'arrondissement du Sud-Ouest n'ont offert leur appui formel et public dès l'annonce officielle du projet. En fait, pour des raisons qui nous sont inconnues, la Ville ne voulait même pas confirmer en

janvier 2006, la formation des groupes de travail (entretien exploratoire). Ils ont préféré attendre en février 2006, quelques semaines avant le dépôt du rapport interministériel, pour dévoiler la formation des comités et leur appui. Un appui sous réserve de la mise en œuvre des engagements de Loto-Québec envers les enjeux et les préoccupations exprimées par la Ville de Montréal et les intervenants du milieu, par les groupes de travail (comité interministériel, 2006b : 224). La Ville et l'arrondissement y voyaient l'occasion de décontaminer les sols du bassin Peel et d'obtenir des retombées financières (taxe foncière, emplois, etc.). Cependant, eux aussi avaient des craintes auxquelles Loto-Québec ne pouvait répondre, ce qui a empêché un appui ferme.

Entre le moment de l'annonce officielle du projet et son retrait, il s'est formé une **coalition en faveur** du projet. Cette coalition a été initiée par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Tourisme Montréal, appuyée par Air Canada, Aéroports de Montréal, équipe Spectra, et le groupe Juste pour rire. Ensemble, ils défendaient leurs intérêts, essentiellement économiques (retombées économiques du projet, augmentation des touristes, emploi, développement des infrastructures urbaines, etc.). La coalition en faveur du projet se retrouve dans la typologie des leaders, car les regroupements en faisant partie ont un pouvoir non négligeable d'influencer la décision finale par l'ampleur de leurs activités respectives sur l'économie montréalaise et québécoise. Cette coalition a appuyé ouvertement le projet du bassin Peel, sans toutefois, à notre connaissance, poser de gestes concrets, par exemple une implication financière, partageant ainsi les coûts du projet entre le public et le privé. Cela aurait aidé à former une mobilisation et à abaisser certaines craintes quant aux coûts devant être assumés par le secteur public (MF2).

Un autre acteur dans le processus décisionnel du projet du casino a été le Regroupement économique et social du Sud-Ouest, mieux connu sous l'acronyme **RESO**. Comme son nom l'indique, ce regroupement a pour principale mission d'allier développement social et économique dans l'arrondissement qu'il

représente. Cela fait partie de son mandat, entre autres, d'étudier tout projet à potentiel économique. Loto-Québec a officiellement présenté son projet au regroupement en mai 2005. Vers le mois de septembre 2005, ce dernier avait mis sur pied son propre comité afin d'évaluer la pertinence du projet. Allant jusqu'à organiser un forum au mois de décembre 2005, afin de présenter aux résidants du Sud-Ouest les composantes du projet, autant techniques (plan et schéma d'aménagement du terrain), économiques (évaluation des retombées financières) que sociales (craintes des impacts sociaux négatifs). Ce forum s'adressait d'abord aux résidants du Sud-Ouest pour qu'ils puissent s'informer et s'exprimer dans le cadre du projet.

Nous pouvons qualifier de bonnes les relations entre Loto-Québec et le RESO, car avant même le dépôt du rapport du comité interministériel, Loto-Québec voulait tenir des consultations publiques et avait demandé l'avis du RESO qui le lui avait déconseillé, préférant attendre l'avis contenu dans le rapport du comité interministériel. Conseil que Loto-Québec a écouté.

Le RESO est reconnu dans son milieu. À cet égard, le document présenté au comité interministériel par l'arrondissement du Sud-Ouest relate « [...] qu' au cours des dernières années [RESO a] joué avec succès un rôle de rassembleur des différents acteurs du milieu, ayant parfois des opinions fort divergentes : gens d'affaires, groupes communautaires, institutions [...] » Une fois encore, il a joué ce rôle de manière responsable, en prenant l'initiative de créer un comité d'étude du projet de Loto-Québec et en tenant, le 8 décembre dernier, un forum public sur ce dossier (comité interministériel, 2006b : 210).

La position du RESO face au projet était importante, à la fois pour Loto-Québec en servant d'intermédiaire entre la société d'État et les résidants du Sud-ouest et pour les résidants, qui avaient confiance en leur jugement et en leur professionnalisme (comité interministériel, 2006b : 210).

RESO a été suffisamment intéressé pour continuer les dialogues afin d'en arriver, éventuellement et idéalement, à un compromis qui aurait plu aux

acteurs concernés, mais pas assez pour appuyer sans réserve le projet. En effet, le conseil d'administration du RESO avait émis de sérieux doutes sur le projet du bassin Peel, demandant que des études supplémentaires soient effectuées avant la prise d'une décision finale. Comme pour le comité interministériel, la Ville ou l'arrondissement du Sud-Ouest, son appui n'a pas été ferme. Il signifiait seulement à Loto-Québec, et aux autres acteurs, son intention de continuer la réflexion autour du projet.

Les acteurs publics

L'organisme **Action-Gardien** est une table de concertation communautaire de Pointe-Saint-Charles. Œuvrant depuis 1981 dans le quartier, elle a, notamment, comme objectifs généraux de lutter contre la pauvreté, de soutenir la concertation et de renforcer la solidarité entre les groupes ou encore, de promouvoir le contrôle local et l'emprise des citoyens sur le développement du quartier. Elle s'est farouchement opposée au projet, refusant toute discussion privée avec Loto-Québec et refusant aussi de participer au comité de travail mis sur pied par le RESO. Selon Action-Gardien, accepter de se pencher sur la faisabilité du projet (par des études et autres analyses et rencontres), c'était déjà démontrer un intérêt pour le projet, ce à quoi ne voulait pas être associé l'organisme (AG1). Loto-Québec n'avait donc aucune chance, à moins d'un revirement de la part d'Action-Gardien, de le rallier à son projet.

Il est écrit, dans un document remis au comité interministériel par l'arrondissement du Sud-Ouest, que si les préoccupations soulevées par les opposants inconditionnels au projet sont fondées (criminalité, embourgeoisement, effets sur la santé), le discours est idéologique et il y a peu d'ouverture à la discussion. Or, l'arrondissement [du Sud-Ouest] et l'ensemble de sa population sont ouverts à cette discussion (comité interministériel, 2006b : 210). Rappelons que 57 % des résidants étaient en faveur du projet et que 55 % étaient d'accord sur l'emplacement choisi. C'est en partie en raison de cette

ouverture au dialogue et du pourcentage de gens (qui semblait être) en faveur du projet, qu'Action-Gardien n'a pas pu mener à terme son objectif d'engendrer une vaste mobilisation contre le projet de Loto-Québec, même si Action-Gardien a déposé une pétition contenant 8 500 noms en novembre 2005, à la députée libérale Mme Loiselle, en plus de l'obtention, par la suite, d'une liste d'appui de 282 groupes provenant de divers organismes communautaires au Québec. Le point de vue de l'organisme ne semblait pas, aux yeux de la direction de l'aménagement du territoire du Sud-Ouest, être le reflet de celui de la majorité des résidants, dû moins, jusqu'au retrait du projet. L'organisme dénonçait les impacts négatifs que le projet aurait pu entraîner, mettant ainsi en évidence la controverse qui y était associée. Ainsi, Action-Gardien s'en était fait (en quelque sorte) le porte-parole. En tant qu'initiatrice, Loto-Québec aurait dû être en mesure de faire face à cette controverse en réduisant les effets de cette dernière sur la mobilisation des acteurs concernés. La société d'État n'a pas été en mesure de gérer cette controverse. De ce fait, Action-Gardien a été perçu par certains comme étant responsable de l'échec du projet. Pour cette raison, nous croyons que l'échec du projet est attribuable davantage à la controverse, qu'aux agissements de dénonciations d'Action-Gardien. En effet, ce dernier n'a pas créé la controverse (elle existait depuis l'annonce du projet et bien avant), il a été un agent amplificateur appuyé par les médias. Ce qui place cet organisme comme un acteur public, plus qu'un leader.

3.3. L'échec du projet du bassin Peel

À la lumière des événements et du rôle de chaque acteur entourant le projet du bassin Peel, qu'est-ce qui a fait échouer le projet? D'emblée, Loto-Québec, en sa qualité d'initiateur, avait le fardeau de la preuve. Nous avons vu que pour qu'un projet se concrétise, selon la sociologie de la traduction, l'initiateur doit habituellement mobiliser une majorité d'acteurs concernés. Pour espérer cette mobilisation, l'initiateur doit auparavant problématiser son projet. Dans le cas où le projet du bassin Peel aurait été accepté, la mobilisation se

serait traduite par une décision favorable de la part du Conseil des ministres. Cette décision aurait tenu compte des impacts concernant les volets économiques, sociaux et d'intégration urbaine et des commentaires des acteurs concernés. L'étape de la mobilisation se serait peut-être faite pendant les consultations publiques qui n'ont pas eu lieu. Pour ce faire, il aurait dû y avoir d'abord une mobilisation à l'intérieur même des entités et par la suite, une mobilisation commune des autres entités autour du projet de déménagement. Tous les acteurs auraient vu dans le projet, malgré leurs divergences initiales, des bénéfices collectifs à la concrétisation du déménagement du Casino de Montréal. La mobilisation, engendrée par les dispositifs d'intéressement, puis par l'enrôlement, se serait alors créée et les acteurs n'auraient plus parlé d'un projet de déménagement, mais bien d'un déménagement effectif.

Cependant, comme nous le savons, cela ne s'est pas produit ainsi. Loto-Québec a retiré son projet avant que le Conseil des ministres soit appelé à donner une décision. L'échec du projet du bassin Peel est attribuable évidemment à la décision de Loto-Québec de ne plus initier son projet. Toutefois, au-delà de ce fait, la société d'État n'a pas été en mesure de problématiser son projet et conséquemment, n'a pas su en faire un point de passage obligé. D'ailleurs, c'est exactement ce point que soulevait Monsieur Séguin. Selon lui, Loto-Québec n'a pas démontré la pertinence de déménager le Casino de Montréal (MF2). Cela vient également valider notre hypothèse de recherche. Quelles en sont été les causes?

Le sens commun peut nous amener à penser que Loto-Québec, avec autant d'effectifs financiers, aurait dû être en mesure de bien problématiser son projet en démontrant qu'elle connaissait l'environnement sociopolitique dans lequel il évoluait et de démontrer qu'elle avait suffisamment d'expertise dans l'implantation et la gestion des casinos pour présenter un projet plus complet.

Loto-Québec écrivait pourtant dans son *Plan de développement 2004-2007* daté du 6 mai 2004, qu'elle souhaitait, à la fin de 2004, qu'un consensus le plus

large possible émerge sur l'une ou l'autre des deux options (aménager l'île Notre-Dame ou le bassin Peel), ou sur d'autres options que les consultations auraient permis de dégager. Pour ce faire, elle offrait son entière collaboration afin que la discussion à ce sujet soit complète et de qualité (Loto-Québec, 2004a : 3). Un an plus tard, Loto-Québec écrit dans son *Rapport annuel 2005* (2005 : 38), soit quelques mois avant l'annonce officielle du projet du bassin Peel, que l'équipe de développement de projets a supervisé quatre études conceptuelles destinées à étayer deux options mises de l'avant dans le *Plan de développement 2004-2007*. La préparation des études de faisabilité (vues ici comme des boîtes noires au sens de Bruno Latour) des deux scénarios a mis à contribution l'expertise de spécialistes d'une grande variété de disciplines : urbanisme, architecture, génie civil, mécanique, électricité, arpentage, géotechnique, transport, environnement, estimation de coûts, ordonnancement de travaux, etc. Des consultations ont également été menées auprès d'intervenants importants dans le dossier du Casino de Montréal, telles la Ville de Montréal et la Société du Havre de Montréal (Loto-Québec, 2005 : 38). Comme nous l'avons vu au tableau 3-1, Loto-Québec est en pourparlers avec les différents ministres des Finances depuis 2000 pour trouver une solution au Casino de Montréal par différentes options : statu quo, réaménagement sur l'île Notre-Dame ou déménagement. De ce fait, Loto-Québec semble avoir fait les efforts nécessaires par l'analyse, techniquement du moins, des différentes options. Malgré cela, Loto-Québec n'a pas pu obtenir un appui ferme de la part du ministre des Finances, ce qui lui a fait perdre un acteur important, soit le Cirque du Soleil.

La participation du Cirque du Soleil au projet du bassin Peel est importante pour Loto-Québec à la fois pour son expertise artistique démontrée et pour l'image corporative qu'il dégage (LQ1). La population a été médusée par la collaboration du Cirque à des activités reliées au jeu et plus particulièrement à l'univers du casino. Toutefois, comme nous l'avons soulevé précédemment, le Cirque du Soleil collabore fréquemment à cet univers. À ce jour, il présente sept spectacles permanents, de ce nombre, cinq sont présentés à Las Vegas dans un

complexe récréotouristique, tous comprenant un casino. Rappelons que les composantes récréotouristiques complémentaires au casino n'ont pas soulevé de controverse considérable ou de grands questionnements, c'est le casino lui-même, à ce stade du processus décisionnel, qui était la source des craintes de certains acteurs, d'où a émané la controverse.

Loto-Québec s'est donc retrouvée sans partenaire artistique, ayant perdu la collaboration du Cirque du Soleil. En raison de ce désistement, Loto-Québec, en abandonnant à son tour le projet et en ne remplaçant pas le Cirque par un autre partenaire, a « laissé tomber » tous les autres acteurs. Balayant du même coup les efforts (forum, comité, lettres, etc.) qui avaient été faits de part et d'autre. Certains acteurs, lors de l'annonce du retrait du projet, ont été déçus d'avoir fait tant de travail en vain, ou pour le moins, auraient voulu voir les résultats des consultations publiques (R1, SO1, LQ1).

En quelque sorte, le Cirque du Soleil apportait les aspects techniques et symboliques au projet, mais n'aidait pas Loto-Québec à mieux connaître l'environnement sociopolitique l'entourant. La compréhension de cet environnement, comme nous l'avons mentionné, est essentielle pour « franchir » l'étape de la problématisation.

Dans ce contexte, nous considérons que trois acteurs ont joué un rôle important dans le modèle de la traduction : la Ville de Montréal, l'arrondissement du Sud-Ouest et le RESO. Plus spécifiquement, ils ont tous contribué à mieux comprendre l'environnement sociopolitique du projet. Même s'ils n'avaient pas donné leur appui au projet du Casino de Montréal, ils ont tous voulu poursuivre le dialogue. À défaut d'avoir su mobiliser les acteurs concernés autour de la concrétisation du projet de déménagement du bassin Peel, Loto-Québec avait tout de même réussi à les faire participer aux discussions afin de trouver des réponses aux questions soulevées par le projet. Le rapport du comité interministériel (2006a : 44) fait mention que la structure organisationnelle du processus municipal prévoyait les étapes suivantes :

- la Ville de Montréal élabore avec Loto-Québec un accord de développement qui doit être approuvé par le Comité exécutif;
- la consultation par l'Office de consultation publique de Montréal se fait sur la base de cet accord;
- l'émission d'un permis aura lieu uniquement lorsque l'ensemble du processus sera complété et si le projet est jugé acceptable.

Les auteurs ajoutent « [...] qu' un tel échéancier devrait permettre à Loto-Québec de finaliser ses ententes avec les partenaires privés, de poursuivre le raffinement de ses études, et ainsi d'être en mesure de fournir des réponses plus complètes aux préoccupations soulevées au cours de ce processus » (comité interministériel, 2006a : 44). Dans les termes de l'approche théorique de ce mémoire, cet échéancier aurait permis à Loto-Québec de terminer l'étape de la problématisation et d'accomplir la phase de l'intéressement de son projet.

Comme le présente la figure 2-2 du modèle de traduction, tout projet se transforme dans le temps par l'action des acteurs. Pour espérer le transfert du Casino de Montréal, Loto-Québec devait d'abord trouver les réponses aux préoccupations soulevées par les acteurs. La priorité était de trouver des solutions pour rendre le projet acceptable à l'ensemble des acteurs, ce qu'espérait Loto-Québec. Rappelons que pour qu'un acteur comble ses intérêts dans un projet et du fait même le voie essentiel, il doit nécessairement faire des compromis. Les 18 mois qu'auraient demandés les consultations publiques auraient été un trop long compromis pour une entreprise comme le Cirque du Soleil. Au dire du président-fondateur, le Cirque ne pouvait pas attendre pendant tous ces mois, ce qui lui aurait peut-être fait perdre d'autres occasions d'affaires. Nous pensons que le Cirque ne s'est pas retiré à cause des consultations publiques, mais plutôt à cause de l'incertitude entourant, d'une part, l'issue des ces consultations et d'autre part, la décision finale du Conseil des ministres.

Le retrait du Cirque du Soleil aurait-il pu être évité? Nous croyons que oui, dans la mesure où Loto-Québec aurait été en mesure de terminer l'étape de

la problématisation de son projet. Bien qu'il y ait eu une coalition en faveur du projet, formée peu de temps après son annonce, leur appui a été symbolique. Elle aurait pu, par son pouvoir financier, exprimer son appui en l'accompagnant de gestes concrets (financement du projet, soutien de Loto-Québec dans la recherche de réponses, etc.). Ces gestes auraient influencé l'appui du ministre des Finances, en lui prouvant que le secteur privé soutiendrait également le projet (MF2). En entretien, Loto-Québec nous informait que derrière les portes closes, certains acteurs n'hésitaient pas à leur témoigner leur appui, mais lorsque venait le temps de le faire publiquement, leur discours était plus nuancé. Cette nuance de propos vient sans contredit de la controverse qui entourait le projet. À ce sujet, Action-Gardien a joué, en quelque sorte, le rôle de porte-parole de cette controverse. L'organisme est resté immuable dans sa position contre le projet. Certes, il a su attirer l'attention des acteurs sur ses revendications, par le biais, entre autres, de la pétition déposée à la Chambre des communes et de l'obtention d'appui de plus de 300 organismes au Québec. Toutefois, comme nous l'avons soulevé précédemment, nous en concluons qu'il n'a pas joué un rôle déterminant dans le retrait du Cirque du Soleil au projet ni dans le retrait complet du projet.

Dans quelle mesure le retrait du Cirque du Soleil aurait été une entrave à la tenue des consultations publiques? Les consultations auraient été fondées sur l'accord de développement élaboré entre Loto-Québec et la Ville de Montréal. Nous présumons que cet accord de développement aurait découlé des recommandations émises par les comités des sept tables interservices mises sur pied par la Ville. Dans cette optique, la table qui avait comme mandat d'étudier l'intégration urbaine et la planification d'ensemble du projet aurait pu en venir aux conclusions que sans le Cirque du Soleil, le projet ne pouvait pas être viable. Les six autres tables devaient analyser le projet sous des angles principalement en rapport avec des préoccupations sociales et économiques. Ce qui nous amène à croire que les préoccupations des acteurs quant à la nature du projet et les études à caractère socioéconomique semblaient plus importantes que les composantes touristiques en soi (hôtel, spa, quai des artistes, scène extérieure,

etc.). Ce n'était pas le Cirque du Soleil qui était au centre des préoccupations, c'était le casino.

Dans cette optique, il nous semble réducteur pour une société d'État d'abandonner un projet d'une telle ampleur ayant fait participer autant d'acteurs et ayant donné lieu à des forums, comités et avis de toute sorte, sur l'uniquement fondement que « l'âme » du projet a été emportée avec le retrait du Cirque du Soleil. Nous ne minimalisons pas l'apport artistique du Cirque au projet. Au contraire, il est vrai que la signature artistique du projet le différenciait de tout autre projet. Nous nous questionnons cependant sur d'autres raisons qui auraient poussé Loto-Québec à abandonner son projet. Bien que nous n'ayons pas su quelles ont été les clauses exactes du contrat qui liait le Cirque à Loto-Québec ni quels autres types d'ententes unissaient d'autres partenaires privés (hôteliers, restaurateurs, etc.), nous ne pouvons pas exclure des raisons juridiques, comme explication complémentaire de l'abandon du projet. Par exemple, il se peut que Loto-Québec ait obtenu des appuis en fonction de l'implication du Cirque du Soleil au projet (p. ex., un groupe hôtelier accordant son accord à la condition que le Cirque soit présent sur les lieux).

Selon nous, perdre le partenaire artistique à court ou moyen terme (18 mois) n'était pas si déterminant pour le déroulement des consultations publiques. Le retrait d'un autre acteur, en l'occurrence le RESO, la Ville de Montréal ou l'arrondissement du Sud-Ouest, aurait changé la donne. À l'instar du Cirque, et au stade où le processus décisionnel était rendu, nous croyons que le retrait d'un de ces acteurs aurait compromis le bon fonctionnement des consultations publiques. Par leur analyse respective du projet, ils venaient approfondir la compréhension du contexte sociopolitique dans lequel ce dernier se déroulait. Chose que ne faisait pas le Cirque du Soleil.

Nous réitérons que le retrait du Cirque du Soleil a joué un rôle important dans l'échec du projet. Toutefois, nous soutenons que ce retrait est la cause directe du manque de problématisation du projet. Cette dernière est la fin d'une

situation qui a fait boule de neige. En ne problématisant pas parfaitement son projet, Loto-Québec n'a pas obtenu l'accord du ministre des Finances. Le manque également de gestion de la controverse, de la part de la société d'État, a eu comme effet de mettre l'opinion populaire dans l'embarras et en a résulté d'un manque d'appui ferme de la part de partenaires privés potentiels qui voyaient que le projet demandait d'être peaufiné et que, malgré la controverse et les retombées sociales négatives qu'il aurait pu entraîner, le comité interministériel avait recommandé que Loto-Québec poursuive les démarches. Recommandations que le ministre des Finances ainsi que Loto-Québec ont entièrement validées.

Nous savions dès le début de l'analyse du projet du bassin Peel que son issue n'affecterait pas le choix du modèle conceptuel, car ce n'est pas parce que le projet échoue que Loto-Québec n'aurait pas été en mesure de mobiliser un maximum d'acteurs concernés. Il est vrai que l'abandon du projet par Loto-Québec nous amène à croire qu'elle n'était pas certaine elle-même d'avoir convenablement problématisé son projet, sans quoi, elle aurait probablement poursuivi les démarches.

Advenant que Loto-Québec propose, dans un avenir plus ou moins rapproché, un projet similaire concernant le transfert du Casino de Montréal, est-ce que les préoccupations seront nouvelles? Tout porte à croire que non. La société reprendrait fort probablement le débat ou il a été laissé avec, sûrement, un partenaire artistique différent. Récupérant du même coup l'ensemble des recommandations contenues dans les rapports du comité interministériel et du ministère de la Santé et des Services sociaux, ainsi que l'avis de la Direction de santé publique de Montréal. À moins que Loto-Québec parvienne à problématiser son nouveau projet, répondant ainsi aux principales préoccupations. Nous croyons qu'avec son abandon du projet du bassin Peel, Loto-Québec n'a pas seulement perdu l'attention qu'elle avait réussi à obtenir des acteurs, elle a également perdu un peu de sa crédibilité auprès de ceux-ci.

CONCLUSION

Nous avons pu lire, au fil de ce mémoire, comment il peut être difficile d'aménager un territoire. D'autant plus, lorsque le site en question est contaminé et délaissé depuis plusieurs années. Trouver un projet viable devient donc un défi tant environnemental, social, qu'économique. En proposant un projet, son initiateur propose par le fait même un changement. Ce dernier déclenche habituellement un processus décisionnel dans le cadre duquel un certain nombre d'acteurs seront amenés à réfléchir au projet. Nous avons soulevé que plus le changement proposé transforme les habitudes de vie du milieu d'accueil ou la nature du lieu, plus les acteurs devant prendre une décision, devront (idéalement) le faire en respectant l'opinion d'un maximum d'acteurs concernés. Pour que l'initiateur espère concrétiser son projet, il devra être en mesure de faire converger les intérêts des acteurs concernés vers ses propres intérêts.

Le changement proposé a émané de Loto-Québec. Cette dernière offrait de faire du bassin Peel un site récréotouristique en collaboration avec le Cirque du Soleil. La société d'État voulait y déménager le Casino de Montréal rehaussé d'infrastructures touristiques comprenant un hôtel, des salles de spectacles, des restaurants, un quai des artistes, etc. décontaminant par la même occasion le sol du site fortement pollué. Un projet de cette envergure soulève les passions à cause de l'argent qui est nécessaire à sa réalisation et des impacts, souvent irréversibles, que ce type de projet entraîne.

Les recherches documentaires et les entretiens avec des acteurs clés nous ont permis de répondre à la question de recherche qui était de comprendre pourquoi le projet de Loto-Québec ne s'était pas concrétisé. Nous avons émis l'hypothèse que la société d'État a été incapable de faire du projet de déménagement du Casino de Montréal un projet essentiel, rejoignant l'intérêt de

chacun des acteurs concernés. Par le fait même, cette hypothèse nous a amenés à analyser la capacité de Loto-Québec à mobiliser suffisamment d'acteurs favorables au projet en vue de le concrétiser.

Cette analyse s'est faite à travers l'approche théorique de la sociologie de la traduction, enrichie des notions du processus décisionnel et de gouvernance. La sociologie de la traduction propose quatre étapes : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et finalement, la mobilisation. Appliquée à notre recherche, la première étape suggère que Loto-Québec doit être en mesure de rendre son projet nécessaire à la majorité des acteurs concernés avant d'espérer une mobilisation de leur part. Pour ce faire, la société d'État devait connaître très bien les acteurs et les intérêts qu'ils défendaient, pour que ceux-ci voient dans le projet du bassin Peel un point de passage obligé. Afin de faciliter la compréhension du rôle des acteurs, nous les avons classés par catégorie. Loto-Québec est l'initiateur, car il est l'acteur qui a provoqué le processus décisionnel en constatant que la situation du Casino de Montréal (baisse de l'achalandage, infrastructures désuètes, etc.) devait changer. Nous avons classé le Conseil des ministres dans la catégorie du décideur. Les leaders sont tous les acteurs qui peuvent, dans le contexte propre au projet, avoir une influence sur la décision finale. Dans ce cas-ci, les leaders sont le Ministère des Finances, le Comité interministériel, la Direction de santé publique de Montréal, le Cirque du Soleil, l'arrondissement du Sud-Ouest, la Ville de Montréal et finalement, la coalition qui s'est formée en faveur du projet. La dernière catégorie regroupe tous les acteurs (groupes de pression ou les acteurs latents individuels) qui peuvent surgir à tout moment dans le processus décisionnel et qui peuvent influencer l'opinion publique. Nous retrouvons dans cette catégorie le regroupement communautaire Action-Gardien ainsi que la population n'appartenant à aucune association.

L'intérêt des acteurs concernés allait principalement dans deux sens qui sont parfois à l'opposé l'un de l'autre. Le projet rassemblait essentiellement des

intérêts de nature économique, sociale et d'intégration urbaine. Cette situation a fait naître une controverse. Celle-ci a émané des impacts négatifs appréhendés relativement au projet du bassin Peel. Nous avons soulevé que les impacts sont sensiblement les mêmes d'un projet récréotouristique à un autre. La différence, puisque le projet du bassin Peel inclut un casino, c'est qu'à la liste des impacts sociaux négatifs (surtout), s'ajoute tout ce qui est en lien avec le jeu pathologique (faillite, conflits familiaux, etc.) et avec l'exploitation des jeux de hasard (vente de stupéfiants, blanchiment d'argent, corruption, etc.). Les réponses obtenues par les résidants de l'arrondissement du Sud-Ouest au sondage Léger Marketing portant sur les problèmes perçus dans leur arrondissement nous ont permis de faire un parallèle entre les impacts négatifs appréhendés par la venue du casino et les problèmes déjà perçus dans l'arrondissement. En clair, Loto-Québec voulait implanter un projet récréotouristique avec tous les impacts négatifs qui peuvent en découler, dans un arrondissement où des craintes de même nature étaient déjà perçues par les résidants (pauvreté et criminalité). Conséquemment, les impacts négatifs appréhendés jumelés aux problèmes déjà perçus par les résidants ont fait naître chez eux des craintes reliées à des questions d'ordre surtout social. Craintes auxquelles Loto-Québec n'avait pas de réponses claires ou convaincantes.

Nous avons évoqué que l'ancien ministre des Finances, Monsieur Séguin, et le ministre des Finances en fonction au moment du projet, Monsieur Audet, ont eu essentiellement trois préoccupations : 1) la société d'État n'avait pas clairement démontré la pertinence du déménagement du Casino de Montréal, 2) le ministère des Finances n'avait pas été suffisamment impliqué dans le choix des solutions et 3) la société d'État n'avait pas su présenter un montage financier viable et fiable. Au cours de l'analyse, nous avons fait remarquer que le comité interministériel approuvait le montage financier du projet du bassin Peel et que la chronologie des événements nous a appris que Loto-Québec cherchait depuis au moins l'an 2000 une solution à long terme pour le Casino de Montréal. La

seule préoccupation qui semble persister est celle de la pertinence de déménager le Casino de Montréal.

Dans ces circonstances, la société d'État n'a pas été en mesure de faire de son projet d'aménagement du bassin Peel un point de passage obligé pour le ministre des Finances. Tel a été également le cas pour la majorité des acteurs comme la coalition en faveur au projet, la Ville de Montréal, l'arrondissement du Sud-Ouest et le RESO. Nous pourrions même avancer que cela a également été le cas pour Loto-Québec en abandonnant son propre projet.

Selon la chronologie présentée, nous avons vu que plusieurs projets concernant l'avenir du Casino de Montréal sont en cours depuis l'an 2000. Ce qui a laissé à Loto-Québec plus de cinq ans pour cerner les impacts et les craintes possibles de la part des acteurs concernés et pour trouver les réponses aux questions ainsi soulevées. Cela aurait dû lui permettre de mieux problématiser son projet. Certes, entre l'annonce du projet du bassin Peel et son retrait, il s'est écoulé neuf mois, mais Loto-Québec disposait en fait de six ans pour « conscientiser » les acteurs à l'avenir du Casino de Montréal. Avec les consultations publiques, c'est de 18 mois supplémentaires dont Loto-Québec aurait disposé afin de parvenir à problématiser son projet. Explicitement, ce sursis a fait perdre, en quelque sorte, à la société d'État la collaboration du Cirque du Soleil. D'une part, au terme des consultations publiques rien ne garantissait que le Conseil des ministres donnerait son aval au projet et que, d'autre part, même si le Cirque du Soleil semblait avoir vu au départ une occasion de réaliser ses propres objectifs, il n'était pas prêt pour autant à attendre la fin des consultations. Le détour pour parvenir à ses fins était trop long.

Au sujet du projet du bassin Peel, pourquoi ne s'est-il pas concrétisé? Selon les renseignements disponibles et obtenus tout au long de cette recherche, le projet du Casino de Montréal ne s'est pas réalisé essentiellement pour une raison : l'incapacité de Loto-Québec à problématiser son projet auprès d'un

maximum d'acteur concerné. Ce qui a entraîné le retrait du Cirque du Soleil. Ce retrait a joué un rôle important dans l'échec du projet, toutefois nous croyons que le manque de problématisation en est la cause directe. Le retrait du Cirque du Soleil marque la fin d'une situation qui a fait boule de neige. En ne problématisant pas parfaitement son projet, Loto-Québec n'a pas obtenu l'accord du ministre des Finances. Le manque également de gestion de la controverse, de la part de la société d'État, a eu comme effet de mettre l'opinion populaire dans l'embarras et en a résulté d'un manque d'appui (financier) ferme de la part de partenaires privés potentiels.

Malgré les questions laissées en suspens relativement au partage des coûts, aux probables retombées sociales négatives, aux composantes d'infrastructures du projet qui demandait d'être peaufiné, à l'avis de la Direction de santé publique de Montréal concernant le jeu pathologique et les actions du groupe communautaire Action-Gardien, le comité interministériel avait recommandé que Loto-Québec poursuivre les démarches non sans respecter les quatre recommandations majeures suivantes : 1) revoir en profondeur et intégrer au projet du bassin Peel les éléments nécessaires à l'amélioration de la santé et des conditions de production de la santé, 2) organiser au Québec et dans les meilleurs délais un colloque ou une conférence de dimension internationale visant à établir les conséquences économiques et sanitaires de l'implantation d'un casino dans un contexte de compétition internationale croissante, 3) le processus de développement du projet doit en être un de concertation entre les différents acteurs visés relativement aux divers enjeux déterminés : Loto-Québec, la Ville de Montréal, les arrondissements situés à proximité du site et les représentants de la population locale et finalement, 4) si le projet doit cheminer, la Direction de la santé publique de Montréal recommande une médiation sociale entre le promoteur et la population locale.

Dans ce contexte où les recommandations de part et d'autre des comités ne demandaient pas l'arrêt des démarches et que plusieurs acteurs étaient prêts

à continuer les discussions, nous pouvons nous demander pourquoi Loto-Québec n'a pas été en mesure de problématiser son projet. Dans les limites méthodologiques et théoriques de ce mémoire, nous ne pouvons y répondre clairement. Probablement qu'une analyse qui touche la gestion de l'organisation de Loto-Québec pourrait nous en apprendre davantage.

Dans un contexte social comme le nôtre, où la participation des acteurs concernés par le changement proposé est de plus en plus exigée et où l'on réclame davantage de transparence en matière de processus décisionnels, la concrétisation de certains projets passera de plus en plus par un modèle de traduction. Ce dernier s'inscrira dans le processus décisionnel propre à son contexte politique, social, religieux, etc. Sans quoi, les initiateurs du changement ne réussiront pas ou difficilement, à faire converger les actions des acteurs concernés vers leurs propres buts et objectifs.

BIBLIOGRAPHIE

- Accordino, John et Gary T. Johnson (2000), "Addressing The Vacant and Abandoned Propriety Problem", *Journal of Urban Affairs*, vol. 22, n° 3, p. 301 à 315.
- Arend, Sylvie et Christiane Rabier (2000), *Le processus politique : environnements, prise de décision et pouvoir*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, 440 p.
- Bachelet, Frank (2004), « La gouvernance territoriale : entre théories et pratiques », dans Dolez, Bernard et Didier Paris (dir.), *Métropole en construction : territoires, politiques et processus*, Paris, L'Harmattan, 294 p.
- Baudouin, Jean (1998), *Introduction à la sociologie politique*, Paris, Éditions du Seuil, 329 p.
- Beare, Margaret E., Wanda Jamieson et Anne Gilmor (1988), *La légalisation du jeu au Canada*, ministère du Solliciteur général du Canada, n° 1988-12, 388 p.
- Bélangier, André J. et Vincent Lemieux (1996), *Introduction à l'analyse politique*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 326 p.
- Bellut, Serge (2002), *Les processus de la décision*, Saint-Denis La Plaine, AFNOR, 272 p.
- Bernier, Luc et Guy Lachapelle, (1998), « L'étude des politiques publiques gouvernementales », dans Manon Tremblay (dir.), *Les politiques publiques canadiennes*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 13 à 39.
- Blanchard, Philippe et Thomas Ribémont (dir.) (2002), *Méthodes et outils des sciences sociales : Innovation et renouvellement*, Paris, L'Harmattan, coll. Cahiers Politiques, 169 p.
- Blanchet, Alain et Anne Gotman (1992), *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*, Paris, Nathan, 125 p.
- Borraz, Olivier et Patrick Le Galès (2001), « Gouvernement et gouvernance des villes », dans Leresche, J.-P. (dir.), *Gouvernance urbaine et action publique en Suisse*, Paris, Pédone, p. 343 à 367.
- Bramwell, Bill et Angela Sharman (1999), "Collaboration in local tourism policymaking", *Annals of Tourism Research*, vol. 26, n° 2, p. 392 à 415.
- Braud, Philippe (2002), *Sociologie politique*, 6e édition, Paris, L.G.D.J., 680 p.

- Braud, Philippe (1992), *Sociologie politique*, Paris, L.G.D.J., 479 p.
- Brenner, Neil (2004), *New State Spaces: Urban Governance and the Rescaling of Statehood*, New-York, Oxford University Press, 351 p.
- Callon, Michel (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n° 36, p. 169 à 208.
- Callon, Michel, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe (2001), *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, coll. La couleur des idées, 357 p.
- Caudron, Fabrice et Yannick Schwamberger (2003), *Dynamique associative et modalités d'exercice de la démocratie locale: le cas d'une ville moyenne du nord de la France*, Rencontres internationales démocratie et management local, Québec, 20-23 mai, 25 p.
- Caux, Caroline (2003), *Les politiques publiques en matière de casinos et de loteries instantanées. Le cas du Québec, de l'Ontario et de l'Australie*, Institut national de santé publique du Québec, 32 p.
- Cavallier, Georges (1998), *Défis pour la gouvernance urbaine dans l'Union européenne*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Chevalier, Serge, Christiane Montpetit, Jean-François Biron, Michèle A. Dupont et Chantal Caux (2006), *Avis sur la modification de l'offre de jeu à Montréal. La construction d'un casino au bassin Peel*, Direction de santé publique de Montréal, 58 p.
- Colas, Dominique (1994), *Sociologie politique*, Paris, PUF, 566 p.
- Comité interministériel (2006a), *Le rapport*, comité interministériel chargé de l'évaluation de relocalisation du Casino de Montréal, mars, 51 p.
- Comité interministériel (2006b), *Les textes d'accompagnement. Documents de référence*, comité interministériel chargé de l'évaluation de relocalisation du Casino de Montréal, mars, 327 p.
- Conseil régional de l'environnement de Montréal (2004), *Les espaces verts et bleus du Parc Jean-Drapeau, un patrimoine montréalais à protéger*, février, 38 p.
- Delorme, Pierre (dir.) (2005), *La ville autrement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gaudin, Jean-Pierre (2002), *Pourquoi la gouvernance?*, Paris, Presses de sciences po, 137 p.

- Guay, Pierre Yves (2005) « La dérive technocratique de l'urbanisme québécois », dans Pierre Delorme (dir.) *La ville autrement*, Québec, Presses de L'Université du Québec.
- Haley, A.J., Tim Snaith et Graham Miller (2005), "The Social Impacts of Tourism: A Case Study of Bath, UK", *Annals of Tourism Research*, vol. 32, n° 3, p. 647 à 668.
- Journal des débats (2005), *Projet de déménagement du Casino de Montréal*, Débats de l'Assemblée nationale, 27 octobre, vol. 38, n° 176.
- Journal des débats (2003), *Consultations particulières sur le plan d'action 2003-2006 de Loto-Québec intitulé L'offre de jeu au Québec: un réaménagement nécessaire - Une orientation moins locale, plus touristique*, Commission permanente des finances publiques, 11 février, vol. 37, n° 100.
- Kechidi, Med (1998), «Rationalités et contextes de décisions : un retour sur Herbert Simon», *Revue Internationale de Systémique*, vol. 12, n°4 et 5.
- Lagroye, Jacques (1997), *Sociologie politique*, Paris, Presses de science po et Dalloz, 511 p.
- Latour, Bruno (2005), *La science en action : introduction à la sociologie des sciences*, La Découverte/Poche, coll. Sciences humaines et sociales, 663 p.
- Lee, Choong-Ki et Ki-Joon Back (2003), "Pre- and Post-Casino Impact of Residents' Perception", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n° 4, p. 868 à 885.
- Le Galès, Patrick (1996), *Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine : vers des villes acteurs en Europe*, CNRS, n° 24a6.
- Lemieux, Vincent (2002), *L'étude des politiques publiques : les acteurs et leur pouvoir*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 195 p.
- Lemieux, Vincent (2001), « Le capital social dans les situations de coopération et de conflit », *Revue canadienne de recherche sur les politiques (ISUMA)*, printemps, p. 82 à 86.
- Loto-Québec (2006), *Divertir au profit de la collectivité*, rapport annuel, 87 p.
- Loto-Québec (2005a), *Loto-Québec : un levier de développement au service de la collectivité*, notes d'allocation, 28 septembre, 12 p.
- Loto-Québec (2005b), *Une gestion responsable*, Rapport annuel, 74 p.
- Loto-Québec (2005c), *Pour une contribution responsable. Bilan de responsabilité sociale*, 64 p.
- Loto-Québec (2004a), *Plan de développement 2004-2007 de Loto-Québec : assurer l'équilibre entre mission économique et responsabilité sociale*, Montréal, 6 mai, 44 p.

- Loto-Québec (2004b), *Un équilibre à maintenir*, Rapport annuel, 20 mai, 66 p.
- Loto-Québec (2003), *Une équipe, une réussite*, Rapport annuel, 64 p.
- Loto-Québec (2002), *Au-delà du jeu*, Rapport annuel, 70 p.
- Loto-Québec (2001), *Une force économique qui évolue avec audace depuis 30 ans*, Rapport annuel, 64 p.
- Loto-Québec (2000 à 1970), *Rapport annuel*.
- Majchrzak, Ann (1984), *Methods for policy research*, Beverly Hills, Sage, 111 p.
- Manzagol, Claude, Éric Robitaille et Philippe Roy (2000), « Le multimédia à Montréal : le high-tech à la rescousse des espaces fatigués », dans Gilles Sénécal et Diane Saint-Laurent (dir.), *Les espaces dégradés : contraintes et conquêtes*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 201 à 218.
- Michel, Gladis (2000), *Enjeux de redéveloppement et morphologie urbaine aux abords du canal de Lachine: Petite-Bourgogne et Pointe-Saint-Charles*, mémoire de maîtrise en études urbaines, Montréal, UQAM-INRS, 110 p. plus cartes.
- Millier, Paul (2005), « Modèle synthétique des conditions de succès d'un projet d'innovation », *The European Institution for LifeLong Learning*, volume 10, juillet, 34 p.
- Ministère des finances (2005), *Le gouvernement du Québec fixe les règles du jeu*, communiqué de presse, 17 juin.
- Ministère des finances (2005b), *Guy Coulombe présidera le comité chargé d'évaluer le dossier*, communiqué de presse, 20 octobre.
- Montane, Michel-Alexis (2002), « Paroles de leaders : L'entretien semi-directif de recherche est-il adaptable à de nouvelles situations d'enquête? », dans Philippe Blanchard et Thomas Ribémont (dir.) (2002), *Méthodes et outils des sciences sociales : Innovation et renouvellement*, Paris, L'Harmattan, coll. Cahiers Politiques, p. 19 à 35.
- Munten, Jacqueline et Véronique Jans (2003), *Comment tisser, entre l'école et son environnement, des liens qui contribuent à instaurer des conditions de vie et de travail paisibles dans l'établissement?*, Rapport final de la première année de recherche, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation, département Éducation et Formation, Liège, Université de Liège, 54 p.
- Naegel, Paul (1987), *Face à la non-décision : que faire?*, Paris, Édition hommes et technique, 126 p.
- Pal, Leslie A., (1987), *Public Policy Analysis: An Introduction*, Ontario, Methuen, 273 p.

- Prévil, Carlo, Benoît St-Onge et Jean-Philippe Waaub (2004), « Aide au processus décisionnel pour la gestion par bassin versant au Québec : étude de cas et principaux enjeux », *Cahiers de Géographie du Québec*, Vol. 48, n° 134, septembre, p. 209 à 238.
- Quivy, Raymond et Campenhoudt, Luc Van (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 288 p.
- Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO) (2002), *Plan de développement économique du Sud-Ouest 2003-2006*, 96 p.
- Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO) (2006), *Position du conseil d'administration du RESO*, 10 p.
- Reid, G. Donald, Heather Mair et Wanda George (2004), "Community Tourism Planning: A Self-Assessment instrument", *Annals of Tourism Research*, vol. 31, n° 3, p. 623 à 639.
- Sénécal, Gilles, Jacques Malézieux et Claude Manzagol (2002), *Grands projets urbains et requalification*, Ste-Foy, Les Presses de L'Université du Québec, Paris, Publications de la Sorbonne, 264 p.
- Sénécal, Gilles et Diane Saint-Laurent (dir.) (2000), *Les espaces dégradés : contraintes et conquêtes*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 272 p.
- Société d'exploitation des loteries et courses du Québec (1978), *Des casinos. Synthèse du rapport final*, Groupe d'analyse et de recherche, 1^{er} décembre, 32 p.
- Société du Havre de Montréal (2005), *L'autoroute Bonaventure : vision 2025*, Montréal, 33 p.
- Société du Havre de Montréal (2004), *Le Havre de Montréal : l'état des lieux*, Montréal, 189 p.
- Stoker, Gery (1998), « Cinq propositions pour la gouvernance », *Journal international des sciences sociales*, vol. 50, n° 155, p. 17 à 28.
- Tourisme Montréal (2005a), *L'indicateur Plus*, décembre, 7 p.
- Tourisme Montréal (2005b), *Bilan touristique 2004*, février, 10 p.
- Tourisme Montréal (2004a), *L'indicateur Plus*, décembre, 7 p.
- Tourisme Montréal (2004b), *Bilan touristique 2003*, avril, 10 p.
- Tourisme Montréal (2003), *État du tourisme en 2001*, avril, 44 p.
- Tremblay, Pierre P. (2005), *Sisyphes et le financement de l'État*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 188 p.

Truly Sautter, Elise et Brigit Leisen (1999), "Managing Stakeholders: A tourism planning model", *Annals of Tourism Research*, vol. 26, n° 2, p. 312 à 328.

Vernon, John, Stephen Essex, David Pinder et Kaja Cury (2005), "Collaborative Policymaking: Local Sustainable projects", *Annals of Tourism Research*, vol. 32, n° 2, p. 325 à 345.

Ville de Montréal (2001), *Annuaire statistique des arrondissements de la nouvelle ville de Montréal*, 98 p.