

Mémoire présenté à l'École nationale d'administration publique
pour l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.)
dans le cadre du programme de Maîtrise en administration publique
(Concentration Évaluation de programmes)

Mémoire intitulé
**LA GOUVERNANCE CULTURELLE
DE LA VILLE DE MONT-TREMBLANT
S'EST-ELLE TRANSFORMÉE SOUS L'IMPACT
DE LA CRISE ÉCONOMIQUE DE 2008-2009?**

Présenté par
ANDRÉ L'HEUREUX

Septembre 2015

Le mémoire intitulé

**LA GOUVERNANCE CULTURELLE
DE LA VILLE DE MONT-TREMBLANT
S'EST-ELLE TRANSFORMÉE SOUS L'IMPACT
DE LA CRISE ÉCONOMIQUE DE 2008-2009?**

Présenté par
ANDRÉ L'HEUREUX

Est évalué par les membres du jury suivants :

Monsieur Serge Belley, professeur à l'ÉNAP et président du jury
Monsieur Gérard Divay, professeur à l'ÉNAP et directeur du mémoire
Monsieur Étienne Charbonneau, professeur à l'ÉNAP
et évaluateur interne

REMERCIEMENTS

À ma famille, ainsi qu'à tous mes proches amis et collaborateurs avec qui j'ai partagé au cours des années mon rêve de retourner à l'université et de finalement obtenir ce diplôme de maîtrise. C'est maintenant fait !

Merci à tous les intervenants de Mont-Tremblant qui ont accepté très gentiment et avec beaucoup de générosité mes demandes d'entrevues.

Un grand merci à Madame Jocelyne Lamoureux, professeure à l'UQAM, qui a été une influence majeure pour moi sur le plan de l'appréciation de la culture, et ce, dans toutes ses manifestations.

Merci aux membres du jury d'évaluation, Messieurs Serge Belley et Étienne Charbonneau, et mon directeur, Monsieur Gérard Divay. Je tiens à souligner que j'ai grandement bénéficié de l'écoute, des conseils et des encouragements de Monsieur Divay. Je ne pouvais espérer un meilleur encadrement et l'en remercie.

La dernière pensée va à ma conjointe, Shu Jin Wang, pour sa très grande patience et son dévouement à cette réussite. Ce résultat est aussi le sien.

RÉSUMÉ

Le concept de gouvernance culturelle, assez récent, est désormais un thème de discussion central pour les politiques culturelles. La présente étude de cas porte sur les institutions, comités et organismes de la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant, issus de l'administration municipale, et sur leur rapport avec les acteurs du milieu. Cette gouvernance culturelle fait le pont entre politique culturelle municipale, revitalisation urbaine et promotion touristique. Elle englobe de nombreuses initiatives partenariales entre le public et le privé et doit répondre aux enjeux socioéconomiques de Mont-Tremblant. Puisque cette gouvernance est soumise aux influences internationales et locales, l'ensemble des concepts et théories utilisés nous permettra de situer la nature du milieu et de porter un regard plus aiguisé sur les dynamiques et les façons de faire en présence. Nous soumettons l'hypothèse que la crise économique de 2008-2009 a joué un rôle d'accélérateur de changements sur le plan de la gouvernance culturelle locale et qu'elle a contribué à la modification de la gouvernance en place à Mont-Tremblant.

Les différents indicateurs nous permettront de démontrer l'existence et les changements à la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant et de les rattacher à la période d'avant-crise (2000 à 2008) ou d'après-crise (2009-2013). Nous proposons de plus que la crise économique a permis la mise sur pied depuis 2009 d'une gouvernance culturelle qui contribue à la fois à l'attractivité touristique et au développement culturel local.

ABSTRACT

The concept of "cultural governance" is increasingly a central theme of discussion when creating cultural policies. This case study focuses on institutions, committees and organizations surrounding the cultural governance of Mont-Tremblant, including the municipal government and its relationship with local stakeholders. This cultural governance builds bridges between municipal cultural policy, urban revitalization and tourism promotion. It encompasses many partnership-initiatives between the public and private sectors answering socio-economic issues affecting Mont-Tremblant.

Because this governance is subjected to international and local influences, concepts and theories allow us to explore the environment and take a sharper look at local dynamics. This thesis tests the hypothesis that the economic crisis of 2008-2009 has played a role in accelerating changes in the local cultural governance and thus has contributed to changes in governance models.

Various indicators are used to examine the existence and changes in the cultural governance of Mont-Tremblant and link them to economic periods, both pre-crisis (2000-2008) and post-crisis (2009-2013). It proposes that the economic crisis led in 2009 to a cultural governance model that is simultaneously involved in the tourism industry and local cultural development.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : Sélection de la littérature pertinente_____	15
Tableau 2.2 : Catégorisation des acteurs selon Lemieux (2009)_____	15
Tableau 2.3 : Modes de gouvernance de croissance et corporatiste_____	19
Tableau 2.4 : Modèles de l'État architecte, de l'État mécène et de l'État facilitateur_____	22
Tableau 2.5 : Enjeux concernant le développement culturel local_____	25
Tableau 2.6 : Indicateurs d'une gouvernance culturelle_____	31
Tableau 2.7 : Indicateurs des modes de gouvernance_____	33
Tableau 3.1 : Détails sur l'échantillon (entrevues)_____	37
Tableau 3.2 : Thèmes traités par les intervenants_____	38
Tableau 3.3 : Questions guide pour les entrevues_____	39
Tableau 3.4 : Données sur la réalité culturelle et touristique du milieu_____	41
Tableau 3.5 : Données socioéconomiques sur le milieu_____	42
Tableau 3.6 : Échantillon d'articles dans la presse écrite_____	43
Tableau 4.1 : Budgets culturels des futures composantes de Mont-Tremblant (1998)_____	44
Tableau 4.2 : État de la situation culturelle dans le secteur (avant-fusion)_____	46
Tableau 4.3 : Mise en œuvre de la première politique culturelle (2002)_____	47
Tableau 4.4 : Mise en œuvre de la deuxième politique culturelle (2011)_____	49
Tableau 4.5 : Évolution globale de Mont-Tremblant_____	68
Tableau 5.1 : Mots-clés dans la politique culturelle de 2002_____	70
Tableau 5.2 : Indicateurs de la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant (2000-2008)_____	73
Tableau 5.3 : Indications sur le budget culturel municipal (2004-2006-2008)_____	74
Tableau 5.4 : Indicateurs de la gouvernance de Mont-Tremblant (2000-2008)_____	83
Tableau 6.1 : Comparatif des mots-clés des 2 politiques culturelles de Mont-Tremblant_____	86

Tableau 6.2 : Indicateurs de la gouvernance culturelle : comparatif avant-crise (2000-2008) et après-crise (2009-2013)	88
Tableau 6.3 : Indications sur le budget culturel municipal (2011-2012-2013)	91
Tableau 6.4 : Indicateurs de la gouvernance de Mont-Tremblant (2009-2013)	105

LISTE DES FIGURES

Figure 1A : Indice de développement économique pour les Laurentides (2007-2011) _____	7
Figure 1B : Évolution de l'emploi à Mont-Tremblant (1991-2011) _____	8
Figure 1C : Évolution du nombre d'entreprises à Mont-Tremblant (1996-2011) _	8
Figure 1D : Échelle de temps _____	11
Figure 4A : Interactions dans la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant ____	51
Figure 4B : Membership souhaité pour la Commission culturelle de Mont-Tremblant _____	53
Figure 4C : Membership du CAS de Mont-Tremblant _____	54
Figure 4D : C.A. de l'AVT _____	60
Figure 7A : Rappel des grandes lignes de l'évolution de Whistler _____	109
Figure 7B : Similarités de trajectoire entre Whistler et Mont-Tremblant _____	110

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Association de villégiature de Tremblant (AVT)

Association touristique régionale (ATR)

Conseil des arts et lettres du Québec (CALQ)

Centre local de développement (CLD)

Comité d'actions stratégiques (CAS)

Commission canadienne du tourisme (CCT)

Conseil régional de la culture (CRC)

Développement économique Canada (DEC)

Ministère de la culture et des communications (MCC)

Municipalité régionale de comté (MRC)

Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)

Station Mont-Tremblant (SMT)

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iii
RÉSUMÉ	iv
ABSTRACT	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DU MILIEU ET PROBLÉMATIQUE	3
1.1 Portrait de la ville et de sa région	3
1.2 Impact de la crise économique de 2008-2009	6
1.3 But de l'étude	9
1.4 Question générale et sous-questions	10
1.5 Hypothèses de travail	11
1.6 Pertinence	12
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	13
2.1 Sélection de la littérature pertinente	13
2.2 Les principaux concepts retenus	16
2.2.1 La gouvernance	16
2.2.2 La gouvernance urbaine	17
2.2.3 Les gouvernances corporatiste et de croissance	18
2.2.4 La gouvernance collaborative	19
2.3 Les politiques culturelles	22
2.3.1 La politique culturelle québécoise et son impact sur le local	24
2.3.2 Tourisme culturel, revitalisation des villes et positionnement urbain	26
2.4 La gouvernance culturelle comme concept intégrateur	28

2.4.1 Définition, enjeux et défis de gouvernance culturelle	28
2.4.2 Grilles d'analyse	30
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE	35
3.1 Données primaires	36
3.1.1 Les entrevues semi-dirigées	36
3.1.2 Visites des lieux et rencontres informelles	40
3.2 Données secondaires	40
CHAPITRE 4 : LA GOUVERNANCE CULTURELLE DE MONT-TREMBLANT ET SES ACTEURS	44
4.1 La gouvernance culturelle de Mont-Tremblant	44
4.1.1 Mise en œuvre des politiques culturelles de Mont-Tremblant	44
4.2 Les composantes de l'écosystème culturel de Mont-Tremblant	50
CHAPITRE 5 : ANALYSE DE LA PÉRIODE 2000 À 2008	69
5.1 Discours de la politique culturelle 2002	69
5.2 Indicateurs de la gouvernance culturelle	72
5.3 Acteurs, instances et tensions dans la gouvernance culturelle	76
5.4 Projets principaux dans la gouvernance culturelle	80
5.5 Conclusion du chapitre	82
CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA PÉRIODE 2009 À 2013	84
6.1 Discours de la politique culturelle 2011	85
6.2 Indicateurs de la gouvernance culturelle	87
6.3 Acteurs, instances et tensions dans la gouvernance culturelle	94
6.4 Projets principaux dans la gouvernance culturelle	100
6.5 Conclusion du chapitre	104
CHAPITRE 7 : DISCUSSIONS ET CONCLUSION	107
7.1 Analyse comparative entre Mont-Tremblant et Whistler	107
7.2 Retour sur les hypothèses	111
7.3 Limites de la recherche	113
7.4 Perspectives	115

BIBLIOGRAPHIE	117
----------------------	------------

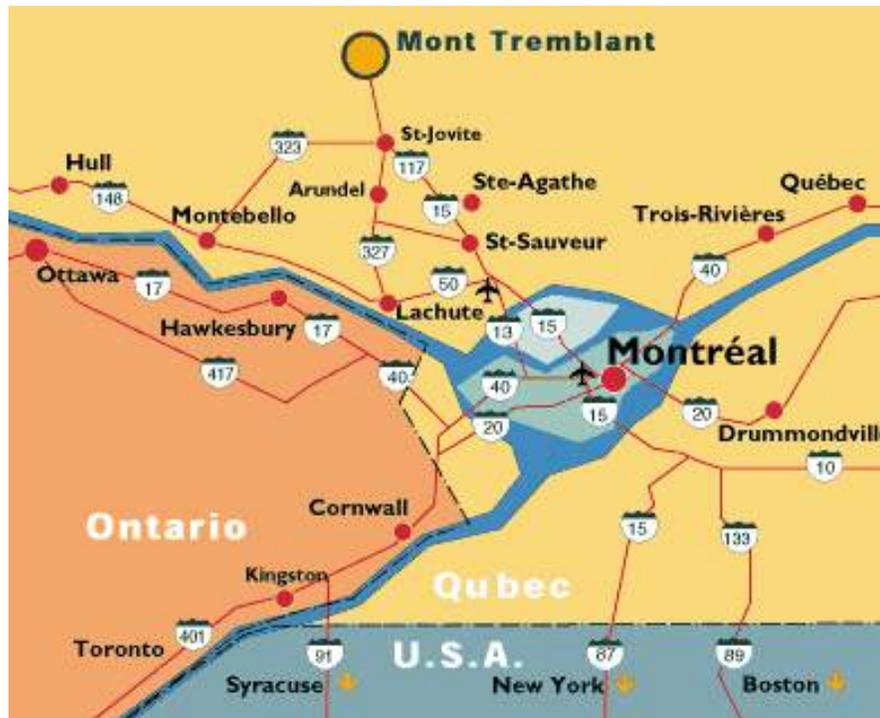
Bibliographie complémentaire	129
------------------------------	-----

ANNEXES

Annexe 1. Certificat éthique

Annexe 2. Informations sur les « 7 pôles »

Annexe 3. Modification du CAS



« Comprendre l'action publique culturelle,
c'est renoncer au confort intellectuel du paradigme
centre/périphérie longtemps à l'honneur,
comme c'est nuancer celui du gouvernement local.
On ne rendra pas compte des politiques publiques territoriales
en les enfermant dans le schéma étroit du principe de localité,
ou en les rabattant sur le seul jeu des acteurs locaux.
Le regard de l'analyste ne peut plus distinguer aussi aisément
entre les niveaux de l'action publique : il doit les embrasser
tous ensemble pour mieux les saisir dans leurs interdépendances
et insister sur leurs articulations. »

Guy Saez

(Saez, 1995, p.112)

INTRODUCTION

L'achalandage touristique a été un des principaux moteurs économiques de la région des Laurentides, particulièrement de la ville de Mont-Tremblant. L'élaboration d'une offre culturelle et récréotouristique diversifiée et soutenue doit alors être vue comme un élément-clé de la stratégie de croissance de Mont-Tremblant et constitue un enjeu majeur pour la localité.

En 2008-2009, le milieu a souffert de la crise financière, voyant dans les années subséquentes une décroissance du nombre de touristes et une réduction de la durée de leur séjour. À une époque où la mondialisation influence les dynamiques culturelles locales, on peut s'interroger sur la façon dont les rapports dans la gouvernance culturelle locale se sont transformés lors de la crise économique.

Cette étude de cas descriptive-comparative portera donc sur les institutions, comités et organismes de la gouvernance culturelle, issus de l'administration municipale, et sur leur rapport avec les acteurs du milieu (sociaux, privés, associatifs et touristiques).

Nous nous demanderons, entre autres questionnements, si la mise sur pied en 2011 du projet de régénération urbaine proposée en réponse à cette crise, soit celui des « 7 pôles », modifie des aspects de cette gouvernance culturelle et quels autres enjeux viennent influencer cette dernière. Nous analyserons dans ce mémoire les changements survenus dans la structuration des modes d'interaction (formelle et informelle) des *leaders* concernés et dans le financement de leurs stratégies et de leurs projets. Nous chercherons à souligner les changements survenus dans le discours des deux politiques culturelles de Mont-Tremblant, dans les actions proposées, et dans le choix de programmation culturelle offert par l'ensemble des acteurs de la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant.

En résumé, nous souhaitons prouver qu'il existe une gouvernance culturelle structurée et organisée à Mont-Tremblant, que cette gouvernance culturelle a pris naissance à la suite de la fusion municipale de 2000 et, finalement, que la crise économique de 2008-2009 est venue modifier cette gouvernance.

CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DU MILIEU ET PROBLÉMATIQUE

Pour débiter, nous présenterons les grandes caractéristiques historiques et socioéconomiques du milieu de Mont-Tremblant, incluant l'impact de la crise économique sur ce dernier. Nous poursuivrons ensuite au long de ce chapitre avec l'ensemble de nos questionnements et nos hypothèses de travail.

1.1 Portrait de la ville et de sa région

En 2012, la région des Laurentides représentait 6,99 % de la population du Québec avec ses 563,139 habitants, elle se situait alors au quatrième rang parmi les 17 régions administratives québécoises. Cette région compte huit municipalités régionales de comtés (MRC) et quatre sous-régions (les Basses-Laurentides, les Moyennes-Laurentides, les Hautes-Laurentides et le sud-ouest). Avec près de trois millions de visites de touristes par année et des dépenses touristiques de près de 600 M \$, la région des Laurentides se classe troisième au Québec en terme de nombres de visiteurs, après les villes de Montréal et de Québec (CLD des Laurentides, 2013a, p.2).

Par contre, bien que le développement culturel et la diffusion de la culture soient devenus une signature importante pour certaines municipalités (ex : Val-David), ce n'est pas le cas pour la région des Laurentides dans son ensemble. Selon l'Institut de la statistique du Québec (2014), la région se classe au 14^e rang pour le nombre d'établissements culturels (salles de spectacles, institutions muséales, bibliothèques, librairies, cinémas et cinéparcs), soit 24,4 par 100,000 habitants (p.27). Et, considérant sa taille, les résultats de la région pour la fréquentation des établissements culturels « sont inférieurs à la moyenne québécoise, que ce soit pour le nombre de représentations ou l'assistance aux spectacles en arts de la scène, la fréquentation des

institutions muséales et la vente de livres dans les librairies » (p.28).

La MRC des Laurentides (secteur Hautes-Laurentides) est la plus importante en termes d'offre touristique régionale. Près de 50 % de l'économie et 28,6 % des emplois de cette MRC sont directement ou indirectement reliés à l'industrie touristique (CLD des Laurentides, 2013a, p.3-13). Pôle régional reconnu, le secteur de Mont-Tremblant compte à lui seul pour 50 % des établissements touristiques et pour près de 80 % de l'offre globale de chambres ou unités d'hébergement de la MRC des Laurentides (CLD des Laurentides, 2013a, p.7). Du point de vue de son accessibilité, la ville de Mont-Tremblant est située à 140 km au nord-ouest de Montréal par la route 117 et l'autoroute 15, de même qu'à 163 km d'Ottawa par l'autoroute 50 et la route 323. Elle est également distante d'environ une heure de route de l'Aéroport international de La Macaza.

À l'origine, Mont-Tremblant tient son nom de la montagne de 968 m qui domine son paysage. Le territoire municipal compte plusieurs lacs et montagnes, mais ce sont ses vallées et sa forêt qui ont, à partir du milieu du XIXe siècle, favorisé sa colonisation et la création de deux villages. En 1892, ces deux villages ont été reliés à Montréal par train (réf. : l'historique *Petit train du nord*) et, peu de temps après, les skieurs, touristes et villégiateurs ont commencé à affluer. En 1939, inauguré par un couple de millionnaires américains du nom de Joe et Mary Ryan, un centre de villégiature et de ski ouvre ses portes sur le mont Tremblant. Il se veut ainsi le deuxième plus ancien centre de ski en Amérique du Nord, après celui de Sun Valley située dans l'Idaho (Cournoyer, 2005).

La réputation de la station n'a alors pas de frontières et ses retombées économiques annuelles au Québec atteignaient 300,000 \$ US au début des années 1940 (Cournoyer, 2005).

Au cours des décennies qui suivront, le tourisme et la villégiature deviendront les

moteurs de l'économie locale bien que l'exploitation forestière et l'agriculture subsistent à ce jour (CLD des Laurentides, 2013b, p.3).

La station a changé de mains au fil des ans, passant successivement à un groupe d'investisseurs québécois (1965-1979), à la Fédération des Caisses d'entraide (1979-1983) et finalement à Louis-Pierre Lapointe, promoteur immobilier (1983-1991). Les propriétaires de la Station Mont-Tremblant (SMT) sont tour à tour contraints de vendre, faute de ressources financières suffisantes pour entretenir et améliorer les installations et répondre aux exigences de la clientèle (Cournoyer, 2005). L'arrivée d'Intrawest comme propriétaire de la SMT en 1991 représentera un nouveau départ.

Mont-Tremblant est un cas intéressant de développement économique et touristique sous de nombreux aspects. Ville fusionnée en 2000 par la loi 124 du gouvernement du Québec, elle compte depuis ce moment trois noyaux urbanisés, soit le centre-ville (anciennement St-Jovite), le village (soit l'ancien village de Mont-Tremblant) et le centre de villégiature sur la montagne (la SMT). Le tiers nord de son territoire est protégé de tout développement par le Parc national de Mont-Tremblant. À noter que certaines caractéristiques d'avant la fusion sont encore présentes (réf. : différence entre les niveaux socioéconomiques des résidents permanents et occasionnels, présence d'un développement résidentiel et commercial localisé, etc.).

En 2011, la population de la ville de Mont-Tremblant s'élevait à 9,490 individus répartis en 4,356 ménages. À cette population permanente s'ajoutait celle des villégiateurs estimés à 6,400 personnes (CLD des Laurentides, 2013b, p.5). Comme nous le verrons, cette présence de villégiateurs a des répercussions économiques et sociales considérables sur Mont-Tremblant.

La ville de Mont-Tremblant s'est dotée au cours des années 2000 d'une vision stratégique de développement qui s'inscrit dans la continuité et la préservation de ses atouts comme ville

à vocation touristique, de classe internationale, qui se développe en harmonie avec son environnement afin d'assurer le bien-être de la collectivité, la fierté de ses résidents, la qualité de l'accueil et du séjour de ses invités, la mise en valeur de son patrimoine culturel et bâti. Le tout, dans le respect de l'authenticité du milieu. (CLD des Laurentides, 2013b, p.4)

L'activité touristique à Mont-Tremblant est donc reliée à l'attrait de son territoire (Lapierre, 2005), mais elle dépend également des nombreux événements sportifs et culturels de haut niveau qui sont organisés tout au long de l'année et qui visent à attirer des clients dans les établissements touristiques et dans les commerces. Certains de ceux-ci sont d'envergure internationale, par exemple, Mont-Tremblant est maintenant l'hôte de *Tremblant Gourmand*, *Triathlon Mont-Tremblant*, *Ironman Mont-Tremblant*, *Festival International du Blues*, *Festival du film court*, *Festi-Jazz Mont-Tremblant*, *Les Rythmes Tremblant*, *La Fête de la musique*, *Wanderlust Tremblant* (trois jours de yoga et de musique), *Gran Fondo* (défi cycliste de 125 et 80 km), *24h vélo* et *24h ski* (courses et levées de fonds), etc. (CLD des Laurentides, 2013b, p.13).

Le milieu étant ainsi tributaire d'une présence touristique importante, il est particulièrement sensible aux soubresauts économiques à grande échelle.

1.2 Impact de la crise économique de 2008-2009

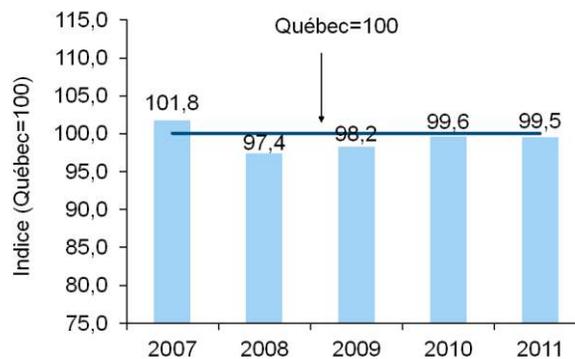
Les difficultés de l'industrie touristique québécoise s'expliquent par l'effondrement du marché américain, où le Québec, de quatre millions de visiteurs en l'an 2000, en a accueilli moins de deux millions en 2011. Cette baisse est principalement perçue comme étant reliée à la crise de 2008-2009 (LaPresse.ca, 2014).

Cette réalité est donc venue frapper de plein fouet les zones où le tourisme est au cœur de l'activité économique, ce qui est le cas de la région des Laurentides. Le Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (2013), par l'indice

de développement économique*, démontre dans la figure suivante le creux atteint en 2008 dans cette région (p.6).

**Indice qui permet de cerner la réalité économique des régions en mettant en relation les thèmes de la démographie, le marché du travail, le revenu ainsi que la scolarité.*

Figure 1A
Indice de développement économique pour les Laurentides (2007-2011)



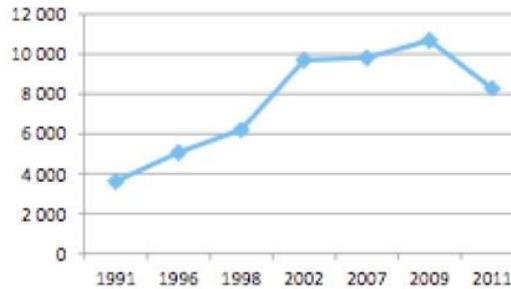
(Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations, 2013, p.6)

En 2011, l'activité n'avait pas encore repris son niveau de 2007. Le secteur de Mont-Tremblant n'a évidemment pas échappé aux effets de la crise (Accord Tourisme de villégiature 4 saisons, 2012; Bergeron, 2012; TVA Nouvelles.ca, 2009). Entre autres symboles, le centre de ski Gray Rocks, pour un, longtemps une image associée à Mont-Tremblant, a fermé ses portes en 2009. À Mont-Tremblant, entre 2007 et 2011, le volume d'investissements immobiliers est passé de 98 302,262 \$ à 45 031,244 \$, ce qui représente une diminution de 54 %. Dans l'ensemble de la MRC des Laurentides, le volume d'investissements a également diminué, main de façon moindre, soit de 27 %. (CLD des Laurentides, 2013b, p.14).

Les commerces de Mont-Tremblant (centre-ville) font également face depuis cette période à une baisse de clientèle et du chiffre d'affaires, ce qui a entraîné des fermetures (Vincent, 2013).

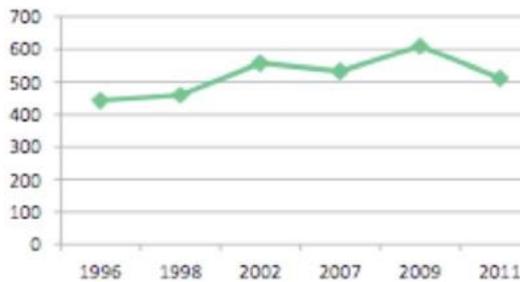
Les deux prochaines figures démontrent l'impact de la crise sur le milieu, soit la baisse du volume d'emplois et du nombre d'entreprises (principalement touristiques) au sein de la ville de Mont-Tremblant entre 2009 et 2011.

Figure 1B
Évolution de l'emploi à Mont-Tremblant (1991-2011)



(CLD des Laurentides, 2013b, p.10)

Figure 1C
Évolution du nombre d'entreprises à Mont-Tremblant (1996-2011)



(CLD des Laurentides, 2013b, p.10)

Bien que la valeur foncière ait fait en sorte que l'administration municipale en elle-même n'ait pas trop souffert de la crise, la SMT et l'Association de villégiature de Tremblant (AVT), pour leur part, se virent obligées de se repositionner tant sur le plan touristique qu'économique. Comme noté par deux intervenants en entrevue, la crise a obligé une baisse des prix à la SMT¹ et, les taux de

¹ Entrevue 3 (Représentant médias), réalisée le 2 octobre 2014. Voir tableau 3.1 (p.37).

change ayant bouleversé les deux principaux marchés de l'époque (États-Unis, Royaume-Uni), elle a provoqué un changement de clientèles et une diminution de la durée des séjours².

Le plafonnement des activités que Mont-Tremblant connaissait depuis le milieu des années 2000 s'est ainsi fortement aggravé³. Pour faire face à cette pression économique mondiale, Intrawest, propriétaire de la SMT et de plusieurs autres installations, a dû vendre en 2010 le site de Whistler et a stoppé les investissements de la SMT, dont le très attendu *Versant Soleil*. Elle ne s'occupe principalement depuis cette période que de l'entretien des actifs. Ce défaut d'investir dans un complexe multifonctionnel et une salle de spectacles, comme il était prévu dans le scénario d'origine, et dont nous traiterons aux chapitres 5 et 6, a notamment eu pour conséquence d'isoler le Casino, seule attraction présente sur le versant en question⁴. Ce changement de cap pèse lourd dans la dynamique de la gouvernance culturelle locale.

Le milieu a été obligé après 2008-2009 de se regrouper autour de solutions communes et d'intensifier le *modus operandi* interorganisationnel qui implique les principales parties prenantes locales pour répondre à la nouvelle réalité.

1.3 But de l'étude

La gouvernance culturelle de Mont-Tremblant intègre la politique culturelle municipale mais va également au-delà de cette dernière pour englober des initiatives partenariales entre le public et le privé dans un objectif de régénération urbaine et de contribution au développement du tourisme culturel.

² Entrevue 2 (Résident du secteur et gestionnaire AVT et CAS), réalisée le 28 septembre 2014. Voir tableau 3.1 (p.37).

³ Entrevue 2 (Résident du secteur et gestionnaire AVT et CAS), réalisée le 28 septembre 2014. Voir tableau 3.1 (p.37).

⁴ Entrevue 6 (Élu municipal), réalisée le 17 octobre 2014. Voir tableau 3.1 (p.37).

La première politique culturelle de Mont-Tremblant, celle de 2002, visait à jouer un rôle symbolique important, unificateur pour le milieu, après le processus de fusion de Mont-Tremblant (Ville de Mont-Tremblant, 2002). Elle s'inscrivait dans une approche qui affirme l'identité culturelle locale et voit les arts et la culture comme un moyen d'améliorer la qualité de vie. La nouvelle administration désirait ainsi créer un sentiment d'appartenance fort parmi les populations concernées. Dans de tels contextes, comme nous le verrons, les politiques culturelles peuvent être vues comme des instruments de légitimation et de construction identitaire de villes restructurées (Breux et Collin, 2007; Guillon, 2012). Les actions de cette première politique culturelle se concentraient sur la mise sur pied d'un *Service de la culture et des loisirs* de qualité pour les résidents et villégiateurs de Mont-Tremblant.

Lors de la mise en place de la deuxième politique culturelle en 2011 (Lefebvre, 2010; Ville de Mont-Tremblant, 2011), le milieu travaillait à se relever de la crise économique de 2008-2009. Le maire Pierre Pilon soulignait à ce moment que Mont-Tremblant

s'était développé à un rythme spectaculaire, mais la dynamique de croissance s'est malheureusement essoufflée au milieu de la dernière décennie. Grâce à des interventions à la fois musclées et coordonnées, nous voulons relancer le tout en partenariat avec nos nombreux partenaires, et recréer un mouvement qui saura propulser toute la région vers de nouveaux horizons et de nouveaux sommets. (Ville de Mont-Tremblant, 2013b, p.1)

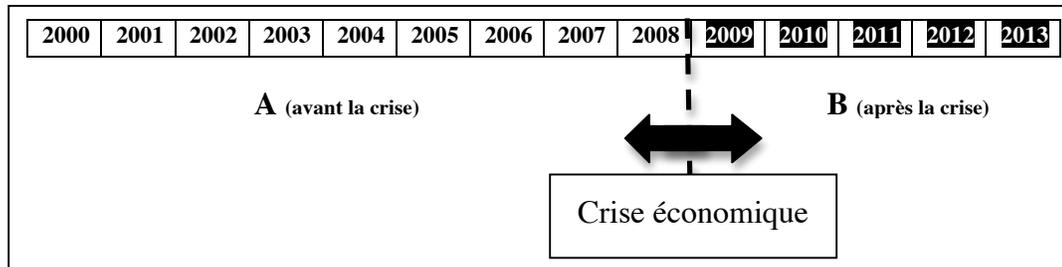
Notre but sera ainsi de comprendre comment la gouvernance culturelle a évolué depuis la fusion municipale, et de répertorier les facteurs perçus par les acteurs comme ayant influencé cette évolution, en particulier la crise économique de 2008-2009.

1.4 Question générale et sous-questions

Nous formulons alors la question suivante « La gouvernance culturelle de la ville de Mont-Tremblant s'est-elle transformée sous l'impact de la crise économique de 2008-

2009? ». Comme la figure 1D le démontre, nous portons notre analyse sur la période débutant à la fusion municipale de 2000 jusqu'à 2013. Le moment pivot sera la crise économique de 2008-2009.

Figure 1D
Échelle de temps



En sous-questions, il nous apparaît important d'analyser, lors de ces deux périodes, comment les acteurs publics et privés de Mont-Tremblant définissent les enjeux liés au développement culturel. De quelle façon comprennent-ils leurs apports respectifs? Quel modèle de gouvernance est véhiculé dans le discours officiel des acteurs publics et privés? Le même modèle s'observe-t-il dans les actions? La gouvernance municipale, depuis la crise économique, met-elle l'accent sur un projet de cohésion sociale réunissant tous les acteurs?

1.5 Hypothèses de travail

Nous soumettons l'hypothèse que la crise économique a joué un rôle d'accélérateur de changements sur le plan de la gouvernance culturelle locale et qu'elle a contribué à la modification de la gouvernance en place depuis la fusion municipale. En deuxième lieu, nous proposons que la crise a permis la mise sur pied depuis 2009 d'une gouvernance culturelle qui contribue à la fois à l'attractivité touristique et au développement culturel local.

1.6 Pertinence

La présente étude de cas contribuera ainsi à l'avancement de la connaissance sur un aspect de la gouvernance urbaine et collaborative, soit le développement culturel local dans un contexte de mise en marché et de promotion touristique pour une ville de petite taille (réf. : population de 10 000 habitants et moins), mais qui bénéficie d'une offre et d'une infrastructure de niveau international. Ainsi, nous creuserons le potentiel heuristique du concept de *gouvernance culturelle* en l'utilisant pour comprendre la dynamique du milieu de Mont-Tremblant.

Nous allons maintenant présenter dans les deux prochains chapitres l'ensemble de la littérature et des concepts, de même que la démarche méthodologique, qui nous permettra d'aborder l'analyse du milieu.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Toute gouvernance culturelle est en soi complexe. Celle de la ville de Mont-Tremblant n'y fait pas exception. Elle intègre évidemment la politique culturelle municipale, mais englobe également un ensemble d'initiatives privées et partenariales. Compte tenu des caractéristiques de notre objet d'étude, soit l'évolution des interactions entre les acteurs et parties prenantes concernés, également de leurs politiques et initiatives, nous avons besoin de consolider notre compréhension de la gouvernance touristique, urbaine et culturelle. Nous présentons ainsi dans ce chapitre les outils d'analyse, concepts et indicateurs, appropriés à notre démarche.

2.1 Sélection de la littérature pertinente

La littérature recensée nous permettra d'inscrire les enjeux de cette gouvernance culturelle dans son contexte de mondialisation, de repositionnement urbain et, considérant la nature du milieu de Mont-Tremblant, de développement touristique.

Premièrement, nous adapterons à un cas de développement culturel local la grille que propose Vachon (2013) en ce qui concerne la gouvernance touristique. Le parallèle avec le milieu culturel nous apparaît ici plausible. Vachon (2013) nous indique que, tout comme le milieu culturel, le tourisme est une industrie multisectorielle hautement complexe où il est rare qu'une organisation, seule, contrôle l'offre. Il s'agit ainsi d'un système ouvert de parties prenantes interdépendantes où une organisation ne peut exercer un contrôle direct sur le développement d'une destination. La nécessité d'intégration de nombreuses parties prenantes, de natures diverses (gouvernements, entreprises, communautés et autres), témoigne de la fragmentation et de la complexité de l'industrie (Vachon, 2013, p.64).

Selon Vachon (2013), les nombreux intervenants touristiques au Québec se répartissent à travers le palier provincial (Tourisme Québec), le palier régional (les associations touristiques régionales) et le palier local et supra local (où trois types d'organismes sont impliqués, soit les centres locaux de développement, les organismes locaux de tourisme et les chambres de commerce). La diversité des acteurs, l'interdépendance entre les organisations pour la mise en marché d'une destination, les risques liés à cette mise en marché et la place importante occupée par les PME et les OBNL font de l'industrie touristique un contexte de choix pour une analyse de « collaboration interorganisationnelle » (p.65-66-67). Le précédent découpage des divers paliers nous sera utile pour notre propre analyse de la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant.

Considérant les particularités du milieu et du concept même de gouvernance culturelle, nous devons faire appel à différents outils pour solidifier notre démarche. Nous ferons ainsi référence aux théories de la gouvernance urbaine, de la gouvernance collaborative et de la gouvernance corporatiste et de croissance. Nous présenterons également un état de la littérature sur les concepts liés aux politiques culturelles, au développement culturel de même qu'au tourisme culturel, à la revitalisation des villes et au positionnement urbain.

Le tableau à la page suivante présente les outils d'analyse et concepts qui ont inspiré cette démarche.

Tableau 2.1
Sélection de la littérature pertinente

GOVERNANCE	POLITIQUES CULTURELLES	TOURISME ET REVITALISATION URBAINE	AUTRE
Gouvernance urbaine (Elander, 2002; Eshuis et autres, 2013; Jouve, 2003; Jouve 2007)	Politiques culturelles et développement culturel (Audet et Saint-Pierre, 2009; Bernier et Marcotte, 2010; Breux et Collin, 2007; Colbert, 2015; Dalphon et Audet, 2005; Gattinger et Saint-Pierre, 2011; Guillon, 2012; Poirrier, 2010; Roy, 2009; Saint-Pierre et Coutard, 2002; Saint-Pierre, 2012; Simard, 2010; Weber, 2010)	Gouvernance et industrie touristique (Vachon, 2013) Tourisme culturel, revitalisation des villes et positionnement urbain (De Grandpré, 2007; Gravari-Barbas, 2013; Obenour et Cooper, 2010; Nordin et Svensson, 2005; Soldo et autres, 2013; Svensson et autres, 2006; Viel et autres, 2012)	Acteurs (Braham, 2008; Côté et autres, 2007; Howlett, 2011; Lemieux, 2001; 2009)
Gouvernance collaborative (Agranoff et McGuire, 2003; Agranoff, 2005; Agranoff, 2006; Donahue et Zeckhauser, 2011; McGuire et Agranoff, 2007; Morse, 2011; Vernon et autres, 2005)			
Gouvernance corporatiste et de croissance (Gill et Williams, 2011)			

Enfin, plusieurs auteurs ont fait des acteurs un point important de leurs travaux. Nous allons utiliser particulièrement Lemieux (2009) pour traiter de la question et adopterons à cet effet la catégorisation suivante.

Tableau 2.2
Catégorisation des acteurs selon Lemieux (2009)

CATÉGORIE	DÉFINITION
Responsables	Légitimateurs politiques (élus et entourage partisan)
Agents	Acteurs plus spécialisés dans l'appareil étatique (secteur public, militaire, police, tribunaux)
Intéressés	Acteurs spécialisés extra-étatiques (lobby, syndicats, groupes patronaux, groupes d'intérêt, gouvernements inférieurs, spécialistes, médias)
Particuliers	Peu spécialisés, légitimateurs extra-étatiques (électeurs)

Nous allons également faire référence à Mévellec (2009) qui s'intéresse aux rôles que

les maires, comme acteurs centraux, ont assumé au moment des fusions municipales.

2.2 Les principaux concepts retenus

Nous débutons cette section de chapitre en introduisant la notion même de gouvernance, qui sera suivie des autres sources théoriques retenues.

2.2.1 La gouvernance

L'administration publique fait face à de nouveaux défis administratifs. L'évolution des structures et des comportements donne lieu à des configurations différentes de relations entre les États et les pouvoirs locaux. Ces nouvelles formes d'action publique passent de plus en plus par la négociation contractuelle entre institutions aux statuts divers.

Rigaud (2012) précise ainsi que la gouvernance publique porte

sur les relations de pouvoir entre les autorités publiques, la société civile et le marché, dans un contexte de transformation de l'aptitude des communautés politiques à se diriger légitimement et à agir efficacement. Ces relations peuvent être de différentes natures : des relations d'autorité – autorité émanant de l'État, mais également du marché en application de dispositions contractuelles –, des relations d'influence et de persuasion, de contrainte, de coercition et de manipulation. (p.1)

La gouvernance permet ainsi d'identifier ces nouvelles pratiques collectives et formes d'actions publiques en dehors des institutions classiques, sur fond de recomposition des États-nations et de mondialisation. Ces pratiques reposeraient sur la négociation et le partenariat et seraient fondées sur des principes éthiques.

La gouvernance fait donc intervenir un ensemble d'institutions et d'acteurs qui n'appartiennent pas tous et toutes à la sphère du gouvernement. Les frontières et les responsabilités sont donc moins nettes dans le domaine de l'action sociale et économique. On y propose le principe qu'il est possible d'agir sans s'en remettre au

pouvoir ou à l'autorité de l'État (Brunelle et autres, 2010; Côté et autres, 2007; Côté, 2011; Dextra, 2010).

2.2.2 La gouvernance urbaine

Comme le mentionne Elander (2002), sous le vocable de gouvernance urbaine, on désigne tout un ensemble de pratiques, novatrices en matière de coréglementation, codirection, coproduction, cogestion et de partenariats public/privé. On traite ici de rénovation et de restructuration urbaines.

Dans *Encyclopedia of Governance*, Bevir (2007) avance que

Urban and regional planning is a notion that encompasses the whole set of social activities aimed at anticipating, representing, and regulating the development of an urban or a regional area. It thus articulates intellectual activities of the study of social and economic forecasting with more concrete activities, such as infrastructure programming, land reservation, and land-use regulation. Planning operates at different scales: neighbourhood, city, or region. Generally speaking, the smaller the area addressed, the more precise and coercive planning regulations are. (p.1005)

Nourrie par un certain nombre de travaux portant sur la transformation des États contemporains qui diagnostiquent « la perte de centralité des institutions publiques qui s'avèreraient incapables d'élaborer et de mettre en œuvre, seules, des politiques urbaines » (Jouve, 2007, p.399-400), la gouvernance urbaine met au défi les institutions démocratiquement élues d'inventer de nouvelles méthodes et de nouveaux cadres opératoires pour conduire les politiques urbaines, quels que soient les secteurs d'intervention retenus, comme le logement, le développement économique, les services urbains, la planification stratégique, etc. (Eshuis et autres, 2013; Jouve, 2007).

Agranoff et McGuire (2003) à leur tour soulignent que

an important perspective based in the robust theory of urban regimes presumes that the effectiveness of governing is actually determined by governmental operations across organizations. According to this perspective, as complexity has increased, non-governmental actors become necessary components of a local delivery system. Multiple

actors collaborate within many fields of government actions, building long-lasting alliances and forging regimes to do what government alone cannot do. (p.25)

Notre problématique, qui prend place dans un milieu *tissé serré* en termes de partenariats, de collaborations et d'initiatives publiques/société civile, s'inscrit ainsi directement dans l'univers de la gouvernance urbaine.

2.2.3 Les gouvernances corporatiste et de croissance

Les auteurs Gill et Williams (2011) proposent une analyse du développement du site de Whistler en Colombie-Britannique qui possède de nombreuses caractéristiques semblables à celui de Mont-Tremblant. Pour ces auteurs, le mode de gouvernance du *Mountain Resort* de Whistler a été modifié au cours des années par les intervenants en place en réponse à différentes pressions endogènes et exogènes, dont la crise économique de 2008. Ils notent ainsi le passage dans le milieu de Whistler d'une gouvernance dite de croissance (*Pro-growth*) à un mode de gouvernance corporatiste (Gill et Williams, 2011).

À partir de travaux de Pierre (1999), Gill et Williams (2011) s'intéressent ainsi en premier lieu aux caractéristiques de la gouvernance de croissance qui met l'accent sur les porteurs de projets et le développement économique. Ce mode, mis en place au milieu des années 1970 par les différents partenaires, correspondait au développement rapide du site. Avec un rapport à l'État exclusif, reconnu dans un cadre légal et un style de gestion pragmatique s'adressant au milieu des affaires. La croissance se veut ici l'objectif central de ce type de gouvernance.

La gouvernance corporatiste mise en place par la suite s'oriente selon les auteurs davantage vers la communauté, les diverses parties prenantes et la distribution des ressources. Ce type de gouvernance implique un exercice de médiation de la part de l'État. Nous sommes avec ce mode dans l'univers du partenariat. Élitiste dans son

approche, l'État privilégie ici certains acteurs, bien structurés, stables. On parle de l'élaboration de plans à long terme, bien contrôlés.

Le tableau suivant résume les caractéristiques de ces modes de gouvernance tel que proposés par Gill et Williams (2011).

Tableau 2.3
Modes de gouvernance de croissance et corporatiste*
**traduction libre de Gill et Williams (2011)*

	GOVERNANCE DE CROISSANCE	GOVERNANCE CORPORATISTE
Objectif de la politique :	Croissance	Distribution
Style de gestion :	Pragmatisme	Idéologique
Nature des échanges :	Interactif	Concerté
Rapport à l'état :	Exclusif	Inclusif
Premiers groupes concernés :	Affaires	Dirigeants publics
Instruments-clé :	Partenariats	Négociations
Critère premier d'évaluation :	Croissance	Participation

Comme indiqué, le site de Whistler s'apparente sous différents points à celui de Mont-Tremblant, dont la présence du promoteur Intrawest à un moment important de son évolution. L'utilisation de la grille d'analyse de Gill et Williams (2011) permettra de placer notre propre recherche sur Mont-Tremblant dans une perspective comparative.

Nous y reviendrons plus en détail au chapitre 7.

2.2.4 La gouvernance collaborative

Afin de compléter notre cadre théorique concernant la gouvernance, notre recherche nous a amené à considérer l'apport de l'étude des réseaux de façon globale dans un ensemble proposé par le corpus de la gouvernance collaborative.

Morse (2011) définit cette dernière comme

a superordinate term encompassing extensive literatures on networks, partnerships, and third-party government, as well as similarly extensive literatures on democratic governance, citizen and stakeholder engagement, consensus building, and so on. Collaborative governance is an integrative concept, transcending (at least somewhat) a standoff between the market-oriented New Public Management and the democratic or humanistic-oriented New Public Service. (p.953)

Ce modèle cherche à décrire le processus de facilitation et d'opérationnalisation qui prend place dans un univers multi organisationnel pour résoudre des défis et des problématiques qui ne pourraient l'être aisément par un seul acteur. Chacune des parties (public-privé) trouve un complément et un avantage à cette collaboration. Certaines de ces collaborations sont volontaires et libres de contraintes, bien que fortement initiées par un manque de ressources, alors d'autres doivent s'exercer dans un cadre légal obligatoire déterminé par un palier gouvernemental supérieur (Agranoff et McGuire, 2003, p.4-5).

Les interventions dans ce cadre sont à la fois horizontales (le milieu, la société civile, les divers partenariats) que verticales (paliers gouvernementaux) (Agranoff et McGuire, 2003, p. 21). Il est à noter que les villes ne participent pas toutes au même niveau dans un environnement collaboratif multipartite, dépendamment des visions et du leadership en présence et du type d'économie locale. Comme on le voit,

many cities target certain industries as within their distinctive competencies and provide market supports to help related industries: technological information, capital access, workforce development, and promotional activities. (Agranoff, 2005, p.32)

Dans le domaine du développement économique, Agranoff (2005) nous dit que les paliers gouvernementaux inférieurs se transforment de plus en plus en promoteurs de leur propre développement territorial, ce qui amène les gestionnaires publics à travailler dans des contextes forts différents de l'administration publique traditionnelle et en collaboration avec le secteur privé et la société civile (p.21-22).

Le gestionnaire travaille alors dans un environnement complexe puisque

The prevalence of networking activity means that the administrator must not only manage within the agency structure but also reach out to involve a host of other governments and nongovernmental organizations because the technical and political

demands of today's problems, not to speak of the resources, in large part lie outside the government administrator's agency. (Agranoff, 2006, p.18)

Ce qui implique une importante mobilisation et transfert d'informations, et ce, tant à l'interne (administration publique) qu'à l'externe. L'environnement devient plus organique, plus flexible dans les diverses façons de faire (Agranoff et McGuire, 2003, p.29).

Le gestionnaire doit manœuvrer en gardant à l'esprit que l'essentiel de ses tâches se déroule néanmoins dans un cadre hiérarchisé, que le réseau lui demande un investissement important en temps pour être performant et que la littérature ne lui apportera pas toutes ses réponses sur la nature, la réalité et le fonctionnement du réseau (Agranoff, 2006, p.57-63).

Puisque qu'elle fait appel à un pouvoir partagé entre différentes parties prenantes et nécessitant des ajustements, des compromis et une gestion des conflits, la mise en place d'une entente entre organisations ne peut se faire par un seul acteur. Un tel processus de collaboration s'élaborera au gré des facteurs humains, organisationnels et culturels, de la gestion du pouvoir et de l'abstention, totale ou partielle, de certains acteurs (réf. : pour des raisons de manque de ressources ou autres) (Agranoff, 2006, p.57-63). Comme nous le verrons dans notre analyse, nous posons comme hypothèse que le milieu culturel à Mont-Tremblant est depuis 2009 en transition vers ce mode de gouvernance.

Nous aborderons lors des prochains points les dynamiques liées au développement des politiques culturelles, du tourisme culturel, de la revitalisation des villes et du positionnement urbain. Nous terminerons ce chapitre avec le concept de gouvernance culturelle. Ce dernier se veut pour nous le concept intégrateur de l'ensemble de la littérature vue.

2.3 Les politiques culturelles

L'UNESCO (2015) définit la culture comme « un ensemble complexe qui inclut savoirs, croyances, arts, positions morales, droits, coutumes et toutes autres capacités et habitudes acquis par un être humain en tant que membre d'une société » (Unesco, site web consulté le 5 janvier 2015).

À la base, la philosophie d'une politique culturelle se réfère à l'histoire du pays ou de l'État qui la propose. Colbert (2015) présente trois systèmes qui servent de modèles pour l'ensemble de la communauté mondiale et qui, avec quelques distinctions propres à chaque pays, font la synthèse de ce que l'on trouve dans les pays industrialisés en termes de politiques culturelles. Ce sont les modèles de l'État architecte, l'État mécène et de l'État facilitateur (p.6-8).

Tableau 2.4
Modèles de l'État architecte, de l'État mécène et de l'État facilitateur*
*à partir de Colbert (2015)

L'ÉTAT ARCHITECTE (le modèle français)	L'ÉTAT MÉCÈNE (le modèle anglais)	L'ÉTAT FACILITATEUR (le modèle américain)
<p>L'État fixe ici les objectifs, définit les moyens et se sert de son pouvoir de dépenser pour implanter alors sur l'ensemble du territoire les politiques culturelles</p> <p>Les régions sont donc invitées, par les moyens financiers mis à leur disposition, à suivre les politiques définies par Paris</p>	<p>L'État met en place ici des organismes distincts du pouvoir (ex.: Conseil des arts)</p> <p>Ces organismes, dans leur action, sont alors indépendants des décisions et du contrôle politiques</p>	<p>À l'origine, les fondateurs de la République (l'État) voulaient que les décisions relatives aux citoyens soient prises au niveau local et que ces mêmes citoyens ne puissent se faire imposer des dictats par un pouvoir central de type britannique</p> <p>Ce modèle souligne que c'est aux collectivités locales de décider de leur développement sur certains sujets, dont la culture</p>

D'autres pays s'inscrivent dans des approches dites hybrides de ces précédents modèles. Toutefois, selon Saint-Pierre (2012), ces dernières ne font pas encore l'objet d'études précises (p.263).

Nous verrons que, dans ses efforts depuis 2009, la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant, initiée par l'administration municipale, oscille entre des actions de type *État architecte* (par son implantation dans la création de nouvelles infrastructures et par sa volonté d'une présence culturelle en dehors du cadre exclusif de la SMT) et d'*État facilitateur* (dans son appui aux initiatives locales).

On peut lire sur le site web du MCC (2015) que, dans un cadre local, une politique culturelle est

un geste politique et public de reconnaissance de l'importance de la culture dans le développement d'une collectivité; elle constitue le pivot de la stratégie d'action de la ville en ce qui a trait au développement de la culture et des communications, en vue d'assurer une plus grande intégration et une meilleure planification des activités dans une perspective d'amélioration de la qualité de vie. (MCC, site Web consulté le 5 janvier 2015)

Fondées sur une logique de planification, les politiques culturelles peuvent ainsi répondre à la fois à une conception politique et à une conception économique. Politiquement, elles visent l'affirmation d'une communauté et reposent sur une approche traditionnelle et collectivisante de la culture; les actions qui en découlent reflètent la formulation des intérêts publics fondés sur l'identité et voient les arts et la culture comme un moyen d'améliorer la qualité de vie (Simard, 2010). Les pouvoirs publics peuvent ainsi miser sur des outils qui favorisent la cohésion sociale, la vie culturelle de quartier, la diversité culturelle ou l'héritage artistique (Dalphond et Audet, 2005).

Les politiques culturelles peuvent également avoir pour objectif de relancer l'activité économique en visant à produire, à diffuser, à rentabiliser et à assurer la compétitivité des biens et services culturels, et à revitaliser certaines zones, principalement

urbaines. Elles sont ainsi fortement liées aux intérêts des industries culturelles, comme le tourisme culturel par exemple (Simard, 2010).

2.3.1 La politique culturelle québécoise et son impact sur le local

Le Québec a tout d'abord pris exemple sur le modèle français (l'État architecte) en créant dans les années 1960 un ministère des Affaires culturelles (Colbert, 2015, p.11). En 1992, le gouvernement du Québec a aussi adopté sa politique culturelle, une première au Canada. À cette occasion, il a créé le CALQ et a défini la mission du MCC (Colbert, 2015, p.13). Cette politique culturelle a initié la mise en place d'ententes de développement culturel avec les villes et les budgets culturels de ces dernières ont augmenté de 40,2 %, entre 1996 et 2000 (Simard, 2010). Elle a ainsi fortement contribué à modifier l'environnement culturel au local.

Roy (2009) mentionne que le développement culturel local doit être vu comme un processus

qui crée des initiatives culturelles propres à un territoire et soutenues par la volonté d'agir du milieu et la mise en commun de ses ressources. La visée de ces initiatives est l'épanouissement culturel d'une collectivité par des formes d'expression et des activités culturelles diverses. Afin de bien desservir la population, les bénéfices de ces initiatives se doivent d'être répartis de manière équitable et durable. (p.46)

Comme le démontre le tableau à la page suivante, Roy (2009) met en évidence quatre enjeux qui concernent le développement culturel local, c'est-à-dire la municipalisation de la culture, la modernisation de la philosophie de gestion de la fonction publique, l'exigence accrue du consommateur culturel et l'absence d'un cadre d'action pour le développement culturel des municipalités.

Tableau 2.5
Enjeux concernant le développement culturel local*
*Selon Roy (2009)

ENJEUX	EXPLICATIONS
La municipalisation de la culture	Liée à la volonté de décentralisation du gouvernement supérieur (réf. : la politique culturelle de 1992). Réalité qui a amené une volonté d'engagement et de participation des citoyens à la culture et qui sensibilise davantage les administrations locales à la nécessité de mieux soutenir les services culturels de proximité
La modernisation de la philosophie de gestion de la fonction publique	Puisque le processus de décentralisation s'opère simultanément dans un cadre de rationalisation
L'exigence accrue du consommateur culturel	Le développement de l'industrie du divertissement et la démocratisation des nouvelles technologies ont engendré des transformations des habitudes des consommateurs culturels
L'absence d'un cadre d'action pour le développement culturel des municipalités	Celles-ci étant fort différentes l'une de l'autre et ne possédant pas la même sensibilité à la culture

Justement, un nombre croissant de villes et de gouvernements locaux du monde ont adhéré à l'Agenda 21 de la culture pour se donner un cadre de référence au sujet du développement culturel local. *Cités et Gouvernements Locaux Unis* a adopté cet Agenda 21 de la culture en 2004 comme document de référence de ses programmes en culture (Cités et gouvernements locaux unis, 2014).

Weber (2010) voit cette mouvance de l'Agenda 21 comme la mise en place d'une éthique qui fait agir ensemble des modèles rationnels différents (économique, social, politique, administratif). Le tout est fondé sur les principes de transparence, d'égalité des chances (notamment dans l'accès à la culture), de participation, de partenariat, de coopération et coresponsabilité, *d'empowerment* et de renforcement des capacités.

L'élaboration d'un Agenda 21 de la culture du Québec s'est amorcée en 2010 (Agenda 21, 2014). Dans un contexte toutefois où la stagnation des investissements publics semble se maintenir de gouvernement en gouvernement (Doyon, 2013; Paré, 2012), en addition à l'enjeu de l'exception culturelle et de la sauvegarde des cultures

locales au plan international (Coutu, 2012), Gattinger et Saint-Pierre (2011) indiquent qu'il est à souhaiter « que la réflexion amorcée au sein du ministère dans le cadre du projet de l'Agenda 21 de la culture contribue à cette actualisation, voire à un renouvellement de la Politique culturelle du Québec » (p.227).

2.3.2 Tourisme culturel, revitalisation des villes et positionnement urbain

La transversalité de la culture, visible dans les secteurs du nouveau économique urbain, du marketing urbain et du tourisme culturel, est une réponse à la compétition internationale apportée par la mondialisation. Cette dernière approche fait maintenant partie de la réalité de développement et de la mise en valeur des villes et des régions. Cet enjeu touche

à la vitalité économique municipale, au moment où sa contribution à la qualité de la vie, au développement des compétences, à la localisation des entreprises de la nouvelle économie et à la revitalisation des centres-villes fait l'objet d'une prise de conscience aiguisée de la part des États industrialisés. (Saint-Pierre et Coutard, 2002, p.1)

Ce phénomène peut être d'autant plus exacerbé lors d'une crise économique dans un milieu déjà à forte vocation touristique comme Mont-Tremblant. Et justement, selon Colbert (2015), un des défis à venir pour beaucoup de villes consistera à s'accaparer d'une part de ce tourisme mondial en croissance parce qu'il contribue, entre autres, à faire fonctionner l'économie (p.14).

Dans ce contexte de redéfinition des valeurs et des cultures locales qu'apporte la mondialisation, l'attrait pour *l'autre*, avec son mode de vie, devient un élément clé du développement touristique. Le désir de *vivre* la culture locale et d'expérimenter l'authenticité des lieux, la volonté d'acquérir des connaissances et de mieux comprendre les populations visitées sont parmi les motivations les plus évoquées par les adeptes de voyages culturels. L'enjeu économique de valorisation territoriale se conjugue ainsi en grande partie avec le marché touristique mondial. Ce dernier est en

effet l'un des secteurs d'affaires qui connaît la plus forte croissance sur le plan international (Commission canadienne du tourisme, 2011, p.4).

L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) définit le tourisme culturel en tant que

Mouvements de personnes obéissant à des motivations essentiellement culturelles telles que les voyages d'études, les tournées artistiques et les voyages culturels, les déplacements effectués pour assister à des festivals ou autres manifestations culturelles, la visite de sites et de monuments, les voyages ayant pour objet la découverte de la nature, l'étude du folklore ou de l'art, et les pèlerinages. (Cultura, site web consulté le 2 décembre 2013)

L'offre touristique et culturelle se veut alors un bon indicateur du positionnement des villes en réaction aux transformations qui s'opèrent sur le plan international. On tente de proposer des traits culturels uniques, servant d'image de marque, pour accompagner la structuration économique locale (ex. : *Montréal, ville de festivals*, ou encore à Mont-Tremblant avec ce que deviendra les *7 pôles*).

Puisque la « concurrence entre les territoires active le local et encourage le lancement de projets urbains visant la singularisation des territoires » (Gravari-Barbas, 2013, p.24), les spécialistes du tourisme prévoient que cette tendance se poursuivra et intensifiera ainsi la concurrence entre les pays et entre ces zones touristiques restructurées. Depuis une dizaine d'années, selon Vernon (2005), l'implantation de tels projets visant la singularisation des territoires a impliqué des collaborations partenariales entre le public et le privé. Ces collaborations ne s'inscrivent pas dans une forme homogène mais se singularisent dans une diversité géographique, légale et organisationnelle. Dans une industrie fragmentée comme celle du tourisme, l'action du secteur public demeure très importante sur les plans de la direction stratégique et de l'innovation (p.326-328).

Il y a donc ici des enjeux de régulation que seule l'administration publique peut gérer. Malgré les défis qu'apporte le processus collaboratif, le résultat permet l'implantation de solutions et d'approches porteuses pour le secteur touristique (Vernon et autres,

2005, p.340-341).

Dernier point dans notre tour d'horizon de la littérature, nous en arrivons au concept même de gouvernance culturelle. Ce dernier nous aidera à mieux nommer l'évolution qui prend place à Mont-Tremblant depuis la crise de 2008-2009.

2.4 La gouvernance culturelle comme concept intégrateur

La gouvernance culturelle sera pour nous le concept intégrateur de l'ensemble de la littérature vue. Multiforme, cette gouvernance culturelle se situe au premier plan des démarches de Mont-Tremblant en ce qui a trait à son développement durable et à ses stratégies d'identification, de même qu'à la mise en marché de son territoire et de son attrait sur le plan touristique.

2.4.1 Définition, enjeux et défis de gouvernance culturelle

Weber (2010) dit que ce concept de gouvernance culturelle, assez récent, est désormais un thème de discussion central pour les politiques culturelles. Il définit cette gouvernance comme « l'ensemble des voies et moyens par lesquels les citoyens et les institutions culturelles, publiques et privées, déterminent et régulent, dans des processus continus, leurs intérêts différents et initient des *agir* coopératifs » (p.177).

Selon Roy (2009), il ne faut pas limiter au seul service culturel de la ville notre compréhension de la gouvernance culturelle. Même si le service culturel de la ville est essentiel, il est plutôt un point de départ. Le fait de tenir compte de tous les acteurs qui de près ou de loin participent à ce développement, dont les entreprises et organismes touristiques dans le cas de Mont-Tremblant, donne une image beaucoup plus fidèle du dynamisme culturel d'une ville. Plusieurs partenaires complètent ainsi l'offre de service de la ville. La municipalité doit donc plutôt voir à développer un

système culturel où résident « des liens de réseautage qui se tissent entre les différentes structures » (Roy, 2009, p.111).

Le rapport gouvernants-gouvernés est remplacé par l'interaction d'acteurs individuels et institutionnels dans cette gouvernance. On substitue dès lors à une politique culturelle institutionnalisée un véritable « *écosystème culturel* ». La politique culturelle est transversale et doit prendre en considération l'ensemble des activités de la société ainsi que les réseaux qui les développent (Weber, 2010).

Il semble aujourd'hui entendu, poursuit Weber (2010), que les politiques de développement doivent assurer la gouvernance du secteur culturel en renforçant les institutions publiques et en encourageant la mise en œuvre de politiques culturelles qui prennent en compte la diversité culturelle. Au-delà de la dotation d'infrastructures et de renforcement budgétaire, il s'agit ici d'investir dans le capital humain, principale ressource non seulement du secteur culturel, mais aussi de la société du savoir (p.166-167).

Tant sur le plan local qu'international, cette gouvernance est influencée par les transformations liées à la mondialisation et à la technologie, à la commercialisation de la culture, à la diversité culturelle, à l'évolution démographique, à l'implication des citoyens, au développement durable du territoire et à la transformation du rôle des villes (Audet et Saint-Pierre, 2009, p.12). Des relations interterritoriales se structurent progressivement à l'échelle des agglomérations métropolitaines et des régions, et contribuent à construire une nouvelle gouvernance culturelle (Poirrier, 2010, p.74).

Toutefois, selon Guillon (2012), le passage à des logiques de gouvernance culturelle des villes dans un contexte de mondialisation aurait pour effet de faire perdre aux politiques culturelles leur spécification et leur différenciation. Il n'y aurait plus de distinction nette entre la culture et les autres catégories d'intervention publique. Il s'agirait plutôt d'approches culturelles des politiques urbaines où le territoire

s'impose comme le nouveau principe explicatif de l'action publique.

L'intégration croissante des politiques et actions culturelles dans les stratégies territoriales afin de répondre à la volonté des territoires de s'inscrire dans un processus d'attractivité durable amène notamment de plus en plus de territoires à opter pour la mise en œuvre d'événements culturels. Cette ruée vers la ville festive et événementielle marque un changement dans le management territorial avec les risques d'une « événementialisation » de la culture (Soldo et autres, 2013).

La gouvernance culturelle portée par les administrations publiques locales doit donc répondre adéquatement à cet équilibre nécessaire entre développement culturel durable, axé sur le citoyen, et une vision plus économique du développement de la culture.

2.4.2 Grilles d'analyse

Gouvernance culturelle

L'ensemble des concepts et théories nous permettra de bien situer la nature du milieu de Mont-Tremblant et de ses acteurs et de porter un regard plus aiguisé sur les dynamiques, et façons de faire en présence, soumises aux influences internationales et locales. Nous avons réalisé une grille avec les différents indicateurs nous permettant de démontrer l'existence et les changements à la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant. Nous souhaitons confirmer par les indicateurs qu'il y a présence d'une gouvernance culturelle structurée à Mont-Tremblant et, afin de démontrer notre hypothèse, nous désirons rattacher ces indicateurs à la période d'avant-crise (2000 à 2008) ou d'après-crise (2009-2013). Ces indicateurs nous serviront pour notre analyse aux chapitres 5 et 6.

Voir le tableau 2.6 aux pages suivantes.

Tableau 2.6
Indicateurs d'une gouvernance culturelle structurée

INDICATEURS	SOURCE ET/OU INFLUENCE
<i>Gestion municipale: Documents d'orientation</i>	
Présence d'une politique culturelle en vigueur	Roy (2009) Weber (2010)
Présence d'un plan d'action pour la politique culturelle en vigueur	Roy (2009)
Présence d'une entente de développement culturel avec le MCC en vigueur	Roy (2009)
<i>Gestion municipale: Diffusion de l'information</i>	
Présence d'un bulletin culturel envoyé par courriel ou capsule mise en ligne	Roy (2009)
Présence d'un répertoire culturel (bottin des artistes et organismes)	Roy (2009)
Présence d'un site Internet avec programmation	Roy (2009)
Présence d'articles promotionnels saisonniers (programme des loisirs (culturels), activités estivales, calendrier des spectacles, etc.)	Roy (2009)
<i>Gestion municipale: Budget d'opération</i>	
Dépenses culturelles par le milieu municipal	Roy (2009)
Augmentation notable des dépenses culturelles municipales (50% sur une période de 3 ans)	Observation personnelle (en suivi aux entrevues et à l'analyse des données)
<i>Investissement municipal : Infrastructures</i>	
Présence d'infrastructures culturelles municipales	Roy (2009)
Augmentation du nombre d'infrastructures culturelles municipales (plus de 2 sur une même période de 3 ans)	Observation personnelle (en suivi aux entrevues et à l'analyse des données)
<i>Investissement municipal: Soutien de la municipalité</i>	
Programme de subvention et d'aide technique aux événements spéciaux et aux projets de diffusion	Roy (2009)
Programme de soutien aux organismes culturels de type communautaire et aux initiatives artistiques originales	Roy (2009)
Politique d'acquisition d'œuvres d'art dotée d'un budget annuel	Roy (2009)
Concours de création d'œuvres d'art public	Roy (2009)
<i>Implication du milieu: Acteurs</i>	
Présence d'acteurs importants (public, privé), actifs dans le développement culturel local	Weber (2010)
Présence d'artistes sur le territoire	Roy (2009) Weber (2010)
Présence de programmes liés à la culture dans des institutions d'enseignement	Roy (2009)

<i>Implication du milieu: Concertation et partenariats</i>	
Présence de <i>nouvelles tables de concertation</i> entre les différents acteurs culturels	Observation personnelle (en suivi aux entrevues et à l'analyse des données)
Partenariats avec des entreprises privées	Elander (2002) Roy (2009) Vernon (2005) Weber (2010)
Aide privée en arts de la scène, pour les événements ou autres	Roy (2009)
<i>Offre culturelle</i>	
Programmation culturelle offerte dans l'ensemble du territoire	Roy (2009) Vernon (2005) Weber (2010)
Programmation culturelle prenant place sur 4 saisons dans l'ensemble du territoire	Gill et Williams (2011)
<i>Implication du milieu: Participation</i>	
Présence de travailleurs culturels professionnels dans les organismes et/ou événements culturels	Roy (2009)
Présence de bénévoles dans les organismes et/ou événements culturels	Roy (2009) Weber (2010)
Présence d'artistes locaux dans les organismes et/ou événements culturels	Roy (2009)
<i>Implication du milieu: Fréquentation</i>	
Présence accrue de touristes lors des spectacles et autres manifestations	Roy (2009) Soldo (2013)
<i>Gouvernance culturelle</i>	
Présence d'une action municipale qui oscille entre des actions de type État architecte (implantation de nouvelles infrastructures, programmes de soutien) et d'État facilitateur (dans son appui aux initiatives des résidents et artistes locaux)	Colbert (2015)
La mouvance multi acteurs présente dans la gouvernance participe concrètement sur un projet mobilisant l'ensemble de la communauté	Agranoff (2005, 2006)
Présence d'une stratégie territoriale (montagne, ville) qui vise la singularisation du territoire et qui opte pour la mise en œuvre d'événements culturels	Gravari-Barbas (2013) Soldo (2013)
Récupération de l'espace public par les citoyens pour la création de sociétés participatives et inclusives	Weber (2010)

Modes de gouvernance

Le tableau 2.7 énumère les indicateurs qui seront utilisés pour caractériser les modes de gouvernance de Mont-Tremblant et qui nous serviront également pour notre analyse aux chapitres 5 et 6.

Tableau 2.7
Indicateurs des modes de gouvernance

INDICATEURS	SOURCE ET/OU INFLUENCE
<i>Mode de gouvernance corporatiste (après 2000)</i>	
Cadre légal de fonctionnement déterminé par le palier gouvernemental supérieur	Gill et Williams (2011)
Présence d'une mouvance multi acteurs Dans cette mouvance multi acteurs, présence d'organisations publiques et privées	Gill et Williams (2011) Vachon (2013)
Dans cette mouvance, contribution des mêmes <i>intéressés*</i> sur plusieurs organisations simultanément (en étant membre des différents conseils d'administration) <i>*dans le sens de Lemieux (2009)</i>	Observation personnelle (en suivi aux entrevues et à l'analyse des données)
Élaboration par la ville de plans à long terme en partenariat avec les principales parties prenantes du milieu en ce qui a trait au développement économique et touristique	Gill et Williams (2011)
Participation de la ville avec les différents partenaires (publics-privés) dans la réalisation de projets majeurs	Gill et Williams (2011)
<i>Mode de gouvernance collaborative (après 2009)</i>	
Présence d'une mouvance multi acteurs qui collabore concrètement sur des projets mobilisant l'ensemble des ressources de la communauté	Observation personnelle (en suivi aux entrevues et à l'analyse des données)
Recours de plus en plus à un mode de gestion en réseau, notamment pour le secteur touristique	Agranoff et McGuire (2003) Agranoff (2005, 2006) Agranoff et McGuire (2003) Vachon (2013)

<p>La recherche de la prochaine stratégie de développement économique pour la ville se fait en réseau</p>	<p>Observation personnelle (en suivi aux entrevues et à l'analyse des données)</p>
<p>Les gestionnaires publics et privés en place doivent être sensibles à la réalité d'une gestion en réseau et être en mesure d'y répondre de façon adéquate</p>	<p>Agranoff et McGuire (2003)</p>

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

La présente recherche se définit comme une étude de cas descriptive-comparative.

Elle se veut descriptive dans le sens que nous désirons « obtenir les données les plus exactes et les plus complètes possibles sur l'objet d'étude » et « cerner le comportement des individus face à certaines situations particulières ». Notre recherche se veut également comparative puisqu'elle « sélectionne des situations différentes qui partagent des points communs », le chercheur s'intéressant ici aux « divergences et aux points communs dans les périodes étudiées » (MSSS, site web consulté le 11 janvier 2015).

Nous utilisons pour ce mémoire plusieurs sources de données et analyses afin de tester les hypothèses avancées. Ce faisant, nous adoptons la méthode de consilience qui apparaît lorsque de nombreuses sources indépendantes concourent à cerner un phénomène historique particulier. La « *Consilience de l'induction* » est ainsi la stratégie qui consiste à coordonner les résultats disparates provenant de diverses sources. Hood et Dixon (2010) mentionnaient sur cette méthode que

That term denotes a range of tests, no one of which is necessarily conclusive on its own, but when put together constitute more powerful evidence if the various results tend to point in the same direction. The analogy is with an accumulation of pieces of circumstantial evidence in a legal case that together can meet the standards of civil or criminal proof. The term “consilience” was coined in 1840 by the scientist and philosopher Whewell (1840), who brought together what he called “inductions” drawn from different classes of phenomena. (p.i286)

Nous présentons ainsi dans ce chapitre, en débutant par nos données primaires, l'ensemble de notre démarche méthodologique.

3.1 Données primaires

3.1.1 Les entrevues semi-dirigées

Nous avons sélectionné, par choix raisonné mais également par contact privilégié, un total de huit intervenants du milieu et un témoin provenant du monde des médias.

Cet échantillonnage était formé plus précisément de deux élus (Mont-Tremblant), d'un fonctionnaire (Mont-Tremblant), de quatre responsables qui ont siégé chacun sur au moins un comité et/ou organisme de la gouvernance culturelle durant la période qui se situe entre les années 2000 et 2013, d'un résident du secteur sensible à la question culturelle et à la gouvernance locale, et finalement de notre témoin du secteur des médias. Toutes ces personnes ont exercé un rôle stratégique dans le milieu et étaient en mesure d'offrir un témoignage des modes de fonctionnement et des enjeux d'avant la crise économique de 2008-2009 et des changements qui sont survenus après cette crise.

Nous croyons que cet échantillon donne une représentation adéquate de notre population cible et nous permet de vérifier nos hypothèses, et ce, sans le phénomène de saturation qui aurait été présent avec un échantillon plus large, considérant la taille du milieu étudié et ses liens « tissés serrés », où la majorité des mêmes leaders se retrouvent tous présents sur les conseils d'administration des principaux organismes du secteur et tables de concertation.

Comme indiqué lors du dépôt à l'ENAP de notre demande d'évaluation éthique du projet, Mont-Tremblant étant un petit milieu, nous avons dès le début du processus d'entrevues le souci de respecter la confidentialité des entretiens et de l'identité des intervenants. Vous retrouverez d'ailleurs le certificat éthique obtenu auprès du Comité d'éthique de la recherche de l'ENAP en annexe 1.

À noter que ces entrevues rétrospectives se sont déroulées entre le 28 septembre et le 23 octobre 2014 et elles ont été enregistrées. Le tableau suivant présente le profil des intervenants sélectionnés.

Tableau 3.1
Détails sur l'échantillon (entrevues)

ÉCHANTILLON		ACTIF AVANT LA CRISE DE 2008-2009	ACTIF APRÈS LA CRISE DE 2008-2009
Entrevue 1	RESIDENT DU SECTEUR		X
Entrevue 2	RESIDENT DU SECTEUR ET GESTIONNAIRE AVT et CAS	X	X
Entrevue 3	REPRESENTANT MEDIAS	X	X
Entrevue 4	REPRESENTANT DU CLD DES LAURENTIDES	X	X
Entrevue 5	REPRESENTANT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE		X
Entrevue 6	ELU MUNICIPAL 1	X	X
Entrevue 7	ELU MUNICIPAL 2		X
Entrevue 8	FONCTIONNAIRE (VILLE)		X
Entrevue 9	REPRESENTANT DE L'AVT	X	X

Également, vous trouverez à la page suivante les détails sur les thèmes abordés lors de ces entrevues.

Tableau 3.2
Thèmes traités par les intervenants

SUJETS TRAITÉS PAR LES INTERVENANTS	Entrevue 1	Entrevue 2	Entrevue 3	Entrevue 4	Entrevue 5	Entrevue 6	Entrevue 7	Entrevue 8	Entrevue 9
1) LES ORGANISMES LOCAUX (DONT LE CAS)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2) L'AVT	X		X			X	X	X	X
3) NOUVEAU MAIRE			X			X		X	
4) VOLONTÉ POLITIQUE	X				X	X	X		X
5) DÉVELOPPEMENT CULTUREL DE MT	X	X			X		X	X	
6) CULTURE VS SPORT/PLEIN AIR (\$)	X						X	X	
7) PARTICIPATION CITOYENNE	X	X	X			X			
8) ÉCONOMIE ET DÉVELOPPEMENT	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9) SCÈNE ARTISTIQUE LOCALE	X			X					
10) ENJEUX	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TOTAL DE THÈMES TRAITÉS PAR LES INTERVENANTS	9	5	6	4	5	7	7	7	5

À partir de questions majoritairement ouvertes, les neuf intervenants ont abordé un certain nombre de sujets. Nous avons découpé le contenu des entrevues et regroupé les propos en 10 grands thèmes. Cet exercice a été effectué avec l'aide du logiciel *NVivo*.

Tableau 3.3
Questions guide pour les entrevues

LES QUESTIONS	
<p><u>Pour tous les intervenants :</u> Nom et poste</p>	<p><u>Selon les intervenants :</u></p> <p>Pouvez-vous nous présenter les rôles du Conseil municipal, du Service de la culture et des loisirs, de la Commission culturelle, du Comité culture et loisirs, du CAS?</p> <p>Quelle relation existe-t-il entre la municipalité et les diverses organisations dont le CAS (ou autre)? Quels en sont les mécanismes de concertation?</p> <p>La ville de Mont-Tremblant fait-elle du développement culturel une priorité? (dans ses actions et dans son budget de fonctionnement)</p> <p>À quels publics la politique culturelle et les actions du Service de la culture et des loisirs s'adressent-elles? Les citoyens sont-ils consultés dans ce processus? Si oui, de quelles façons?</p> <p>Peut-on parler d'une participation citoyenne en faveur du développement culturel?</p> <p>Selon vous, la municipalité doit faire face à quels enjeux liés au développement culturel?</p> <p>Parlez-moi des « 7 pôles ».</p>
	<p><u>Selon les intervenants :</u></p> <p>Pouvez-vous nous présenter l'historique et les rôles, du CAS? De l'AVT? De la SMT? Du CLD? De la Chambre de commerce? De Tourisme Tremblant?</p> <p>Quelle est l'influence du développement touristique et économique sur le culturel? Particulièrement depuis la crise économique de 2008-2009?</p> <p>De quelle façon la crise économique de 2008-2009 a pu jouer un rôle au niveau du développement culturel local? En général et pour la municipalité en particulier?</p>

À noter que notre objectif ici était de recueillir les expériences, impressions et points de vue de ces intervenants afin d'enrichir notre recherche. Nous ne souhaitons pas effectuer une analyse de discours comme telle.

Certains intervenants ont traité plusieurs thèmes, d'autres se sont concentrés sur un nombre plus limité. Le résident du secteur (entrevue 1), les deux élus municipaux (entrevues 6 et 7) ainsi que le fonctionnaire de la ville (entrevue 8) ont touché à une majorité de sujets. Nous utiliserons dans les chapitres 5 et 6 des extraits de ces entrevues ou des références à celles-ci pour venir appuyer et développer certains points.

3.1.2 Visite des lieux et rencontres informelles

À compter de l'automne 2013 jusqu'au mois de novembre 2014, nous avons effectué un total de 11 visites à Mont-Tremblant et les environs. Ces visites avaient principalement pour objectif de nous rendre familier avec le territoire, et de bien visualiser l'emplacement des institutions, infrastructures, commodités et divers milieux de vie. C'était également pour nous le moment de rencontrer des résidents et des travailleurs, dans un cadre informel. À noter également que, puisque nous avons des entrées privilégiées dans le milieu, connaissant personnellement trois acteurs du milieu touristique local, ces trois personnes nous ont facilité les visites ainsi que la prise de contact avec notre population cible.

3.2 Données secondaires

Afin d'effectuer une recherche adéquate qui permettrait de bien saisir l'évolution et le fonctionnement de la gouvernance culturelle locale, et l'impact sur cette dernière qu'a pu avoir la crise économique de 2008-2009, nous avons consulté et colligé une grande diversité de données. Voici l'essentiel de ce que nous avons conservé pour ce

travail. D'autres documents pertinents mais non-cités dans la présente recherche se retrouvent dans la bibliographie complémentaire.

Informations sur Mont-Tremblant et la structuration du milieu

En plus de prendre connaissance des informations disponibles sur les sites web des institutions, comités et organismes de la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant présents aux paliers local, supra local, régional, provincial et fédéral, nous avons retracé et lu les deux textes de lois qui concernent directement le développement du milieu touristique de Mont-Tremblant, soit la loi 261 sur l'AVT (Assemblée nationale du Québec, 1993) et la loi 197 sur l'Agence de développement SMT (Assemblée nationale du Québec, 1997).

Informations sur le milieu culturel et touristique local

La lecture des données suivantes nous a permis d'avoir une vision d'ensemble de leur application locale et régionale.

Tableau 3.4
Données sur la réalité culturelle et touristique du milieu

SUJETS	ORGANISMES	PÉRIODES VISÉES
Politiques culturelles municipales	Ville de Mont-Tremblant	Avant et après-crise
Politique culturelle de la MRC des Laurentides	MRC des Laurentides	Après-crise
Études concernant le développement culturel et touristique de Mont-Tremblant et des Laurentides	CCL CLD des Laurentides MRC des Laurentides Accord Tourisme de villégiature 4 saisons	Avant et après-crise
Communiqués touchant le développement culturel de Mont-Tremblant et des Laurentides	MCC CALQ DEC	Après-crise
Documentation sur les « 7 pôles »	Ville de Mont-Tremblant Tourisme Mont-Tremblant	Après-crise

Informations gouvernementales sur les acteurs

La documentation gouvernementale sur les différents acteurs, disponible sur le site web du Registraire des entreprises du gouvernement du Québec, nous a été utile pour compléter nos données sur le CAS, l'AVT et Tourisme Mont-Tremblant.

Informations budgétaires, économiques et statistiques

Nous avons analysé des données socioéconomiques concernant les Laurentides et MT, disponibles pour la période de 2000 à 2013, incluant le moment pivot de 2008-2009. Également, nous avons demandé et obtenu de la part du greffier de la ville de Mont-Tremblant, l'accès aux états financiers détaillés de la ville pour la période étudiée.

Tableau 3.5
Données socioéconomiques sur le milieu

SUJETS	ORGANISMES	PÉRIODES VISÉES
Études sur la réalité socioéconomique du milieu	CLD des Laurentides MRC des Laurentides Institut de la statistique du Québec Observatoire de la culture et des communications du Québec Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations	Avant et après-crise
États financiers municipaux	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire Ville de Mont-Tremblant	Avant et après-crise

Articles dans la presse locale et communiqués de presse

Un tour d'horizon de la presse locale a été effectué. Nous avons sélectionné un échantillon d'articles traitant de thèmes pertinents à notre recherche, presque essentiellement pour la période de la crise économique et de l'après-crise. En voici le compte-rendu.

Tableau 3.6
Échantillon d'articles dans la presse écrite

SUJETS	NOMBRE D'ARTICLES	AUTEURS
Crise économique et économie de Mont-Tremblant après 2008-2009	7	Lalonde (2009) Lamothe (2009) TVANouvelles.ca (2009) Vallières (2010) Bergeron (2012) Vincent (2013) Dubuc (2014)
Développement culturel et Commission culturelle de Mont-Tremblant	2	Limoges (2011b) Bertrand (2012)
Développement touristique, consultation publique (CAS) et les « 7 pôles »	8	Limoges (2011a) Bertrand (2013a) Bertrand (2013b) Bertrand (2013c) Courey (2013) Coursol (2013a) Coursol (2013b) Coursol (2013c)
Enjeux locaux	1	Dubuc (2010)
Financement de la culture	2	Paré (2012) Doyon (2013)
Piscine semi-olympique	2	Coursol (2013d) Rouleau (2014)
Vente d'Intrawest	1	Ici Radio-Canada (2006)
Total d'articles dans l'échantillon	23	

Pour terminer, nous avons pris connaissance également des communiqués officiels émis par l'administration municipale. Avec le chapitre 4, nous aborderons maintenant l'analyse du milieu de Mont-Tremblant.

CHAPITRE 4 : LA GOUVERNANCE CULTURELLE DE MONT-TREMBLANT ET SES ACTEURS

Comme vu précédemment, la gouvernance culturelle d'une ville ne se limite pas à son service culturel, il en est plutôt le point de départ. Le développement culturel est maintenant transversal et touche différents aspects de la vie en société. Afin de débiter notre analyse, nous présenterons dans ce chapitre les contours de la gouvernance culturelle présente à Mont-Tremblant et ses divers acteurs et parties prenantes.

4.1 La gouvernance culturelle de Mont-Tremblant

Pour débiter, nous analyserons les contextes qui ont amené les deux politiques culturelles de Mont-Tremblant, soit celle de 2002 et sa réforme en 2011.

4.1.1 Mise en œuvre des politiques culturelles de Mont-Tremblant

L'intervention culturelle municipale était portée, avant la fusion de 2000, par de petites villes qui, prises isolément, comme le démontre le tableau 4.1, pouvaient difficilement sur le plan financier offrir une alternative ou un complément aux activités de l'AVT sur la montagne.

Tableau 4.1!
Budgets culturels des futures composantes de Mont-Tremblant (1998)

MUNICIPALITES (AVANT FUSION)	ACTIVITES CULTURELLES	BIBLIOTHEQUES
Lac Tremblant Nord	0	0
Mont-Tremblant	n.d.	29 754 \$
St-Jovite	143 020 \$	112 363 \$
St-Jovite paroisse	25 200 \$	25 200 \$

(CRC des Laurentides, 1999, p.6)

Malgré le *leadership* démontré par quelques municipalités, ce morcèlement et le manque de ressources étaient visibles dans les différents enjeux culturels locaux, supra locaux et régionaux.

En 1999, 32,1 % des artistes en arts visuels étaient établis à Val-David, 14,2 % à St-Jovite (futur centre-ville de Mont-Tremblant), 11,4 % à Sainte-Agathe-des-Monts, 8,9 % à Saint-Faustin/Lac-Carré et 7,3 % à Val-Morin. Il en était de même pour les quelques artistes professionnels en arts de la scène et écrivains qui avaient choisi de s'établir dans les Laurentides (CRC des Laurentides, 1999, p.10-11).

Le Comité culturel de St-Jovite (futur centre-ville de Mont-Tremblant) était le seul diffuseur local accrédité en 1999 par le Ministère de la culture et des communications (MCC). Ce Comité culturel présentait à la salle Anna-Archambault de la polyvalente Curé-Mercure de St-Jovite des spectacles professionnels en théâtre, musique, danse, variétés et cinéma. La salle n'étant toutefois pas climatisée à cette époque, le comité ne pouvait y prévoir d'activités estivales (CRC des Laurentides, 1999, p.13).

C'est également une époque où le CLD des Laurentides et le Conseil régional de la culture (CRC) des Laurentides ont initié certaines activités visant à structurer le développement culturel (ex. : foires et expositions d'arts visuels, petit colloque sur le tourisme culturel, etc.)⁵.

Le tableau 4.2 à la page suivante met en lumière les forces et faiblesses du développement culturel dans la région, tout juste avant la fusion municipale.

⁵ Entrevue 4 (Représentant du CLD des Laurentides), réalisée le 8 octobre 2014.

Tableau 4.2
État de la situation culturelle dans la région (avant la fusion municipale)

INTERVENTION CULTURELLE MUNICIPALE DANS LES LAURENTIDES EN 1999 (EXTRAITS)	
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux bibliothèques municipales • Développement d'activités culturelles (Sainte-Agathe, Saint-Faustin, Val-David) • Soutien aux organismes (St-Jovite, Val-David, Ste-Agathe, St-Faustin) • Politique culturelle de la Ville de St-Jovite • Projets de politiques culturelles de Saint-Faustin et de Val-David 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des obligations financières échues aux municipalités • Sous-financement de la culture vs les sports • Difficulté de développer des ententes inter-municipales en matière de culture • Faible reconnaissance de l'importance de la culture dans le développement économique, social et touristique
PRATIQUE ARTISTIQUE DANS LES LAURENTIDES EN 1999 (EXTRAITS)	
<ul style="list-style-type: none"> • Présence d'artistes professionnels • Qualité de la production • Dynamisme du milieu • Pratique amateur élevée • Représentant culturel au sein du CLD des Laurentides 	<ul style="list-style-type: none"> • Isolement et individualisme des artistes • Difficulté pour l'artiste de concilier création et mise en marché • Faible reconnaissance de la part du milieu • Absence d'un répertoire des ressources culturelles
SECTEUR PATRIMONIAL DANS LES LAURENTIDES EN 1999 (EXTRAITS)	
<ul style="list-style-type: none"> • Patrimoine naturel d'importance • Présence d'éléments et sites d'intérêts • Restauration et animation des gares • Présence de 2 sociétés du patrimoine • Panneaux d'interprétation St-Jovite 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'institution muséale • Pas d'inventaire ethno-historique officiel • Peu d'intérêt pour la conservation et la mise en valeur des archives publiques ou privées • Faibles sensibilisation et connaissances concernant l'histoire et le patrimoine
SECTEUR DE LA DIFFUSION DANS LES LAURENTIDES EN 1999 (EXTRAITS)	
<ul style="list-style-type: none"> • Présence d'un diffuseur accrédité MCC (St-Jovite) • Spectacles d'envergure (AVT) • Démocratisation de l'accès aux événements et lieux de diffusion • Place à la relève en art de la scène dans la programmation du diffuseur accrédité et dans le cadre des événements municipaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de concerter/coordonner la programmation sur les plan local et régional • Difficulté d'inscrire les Laurentides comme destination culturelle • Manque de débouchés pour les produits culturels dans la région

(CRC des Laurentides, 1999, p.9-12-14-17)

L'action de l'AVT dans la production et la diffusion d'événements culturels d'envergure nationale et internationale sur la montagne modifiait le visage de la programmation culturelle dans l'ensemble des Laurentides au cours des années 1990. Ses activités relancèrent le débat sur la nécessité d'une concertation régionale en matière de programmation culturelle (CRC des Laurentides, 1999, p.13).

La politique culturelle de 2002

Cette politique s'inscrit tout à fait dans le contexte des fusions municipales qui s'opérait alors. La fusion de 2000 est le premier jalon dans la construction de la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant en donnant les moyens à la nouvelle ville d'une réelle intervention comparativement à la situation précédente à St-Jovite. Le nouveau Mont-Tremblant structurera son *Service de la culture et des loisirs* qui interviendra sur plusieurs plans et cherchera à créer des liens. Le tableau 4.3 présente l'évolution qui a mené à son élaboration.

Tableau 4.3
Mise en œuvre de la première politique culturelle (2002)

POLITIQUE CULTURELLE DE 2002			
1. Émergence	2. Formulation	3. Décision	4. Mise en œuvre
<p><u>Contexte social et économique</u></p> <p><i>Influence gouvernementale :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Loi 261 du gouvernement du Québec concernant l'Association de villégiature de Tremblant en 1993 En suivi à l'arrivée du promoteur Intrust en 1991 • Loi 197 du gouvernement du Québec concernant la l'Agence de développement Station Mont-Tremblant en 1997 Partenariat officialisé entre la municipalité et le promoteur • Loi 124 du gouvernement du Québec concernant les fusions municipales en 2000 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un sentiment d'appartenance dans la nouvelle communauté fusionnée • Amoindrir les disparités entre les 4 secteurs* <p>(* Note : <i>Lac-Tremblant-Nord se défusionnera en 2004</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Décision en 2 temps : <ul style="list-style-type: none"> a) Poursuite de la politique culturelle de St-Jovite et de sa Commission culturelle en 2000 (pour la période de transition) b) Adoption de la politique culturelle de la nouvelle ville en 2002 	<ul style="list-style-type: none"> • Phase de 2002 à 2011 : <ul style="list-style-type: none"> a) Consolidation des équipements (réf. : la nouvelle bibliothèque en 2005) et des activités pour les citoyens. On vise l'unification du milieu b) Concertation afin de réunir les divers acteurs culturels locaux dans une même vision

La politique culturelle de 2011

La deuxième politique s'élabore à partir de 2009 dans un contexte de crise économique et sous la gouverne d'un nouveau directeur du *Service de la culture et des loisirs*. Apparaît dès lors du côté de la ville l'intérêt de développer de façon accrue la culture. Avec le nouveau directeur du Service, plusieurs considèrent qu'« il y a vraiment une volonté (...) que la culture devrait être, tous les jours, placée dans le milieu de vie de nos citoyens »⁶, que le renouveau de l'offre à ce moment « passe obligatoirement par le développement des événements et l'apport de la ville »⁷. Cet intervenant notait lors de notre entretien de l'automne dernier que, durant la crise et l'après-crise, « la ville a été très proactive (...), les gens de l'hôtellerie traditionnelle ont été obligés de considérer autre chose, dont la culture comme atout promotionnel »⁸.

Cette volonté se matérialise à la fois au niveau de l'offre, mais aussi par la consolidation des infrastructures qui se voulaient « un point pas très développé, il y a quelques années. La ville a vraiment fait un bon bout de chemin avec la bibliothèque, la salle de spectacle, les expositions (...) »⁹. Cette vision concernant le développement culturel ne fait pas l'unanimité. Pour beaucoup, le sport et le plein air demeurent des réalités plus importantes que la culture¹⁰, mais la volonté est présente et portée durant cette période par le maire Pierre Pilon.

Un constat est également soulevé dans le cadre de la deuxième politique culturelle qui déterminera l'action du *Service de la culture et des loisirs* pour les années à venir. En effet, l'administration municipale prend en compte que, à l'exception de l'AVT, il n'y a pas véritablement d'organismes culturels dans le milieu qui bénéficie d'une structure administrative permanente et d'un personnel rémunéré.

⁶ Entrevue 1 (Résident du secteur), réalisée le 28 septembre 2014.

⁷ Entrevue 4 (Représentant du CLD des Laurentides), réalisée le 8 octobre 2014.

⁸ Entrevue 4 (Représentant du CLD des Laurentides), réalisée le 8 octobre 2014.

⁹ Entrevue 9 (Représentant AVT), réalisée le 23 octobre 2014.

¹⁰ Entrevue 7 (Élu municipal), réalisée le 17 octobre 2014.

Il n'existe donc pas de représentation organisée de l'activité culturelle qui dispose des leviers nécessaires pour créer une dynamique et avoir un réel impact sur le développement. Et ce, encore plus dans un contexte économique difficile. En conséquence, peu de projets sont issus d'initiatives du milieu, si ce n'est des événements spéciaux. Ce faisant, pour le court et moyen terme, Mont-Tremblant décide en 2011 que la prise en charge du développement culturel doit donc être assumée par la ville via son *Service de la culture et des loisirs* (Ville de Mont-Tremblant, 2011, p.6). L'une des premières tâches du Service sera justement à ce moment de mobiliser le milieu autour d'enjeux communs. Le tableau 4.4 offre une vue d'ensemble du contexte de l'élaboration de cette deuxième politique.

Tableau 4.4
 Mise en œuvre de la deuxième politique culturelle (2011)

POLITIQUE CULTURELLE DE 2011			
1. Émergence	2. Formulation	3. Décision	4. Mise en œuvre
<p><u>Contexte social et économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crise économique 2008-2009 et ses impacts sur le milieu • Nouveau directeur du Service de la culture et des loisirs qui arrive en poste 	<ul style="list-style-type: none"> • Officialiser son rôle de capitale régionale et d'attraction touristique internationale 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour de la politique Accompagnée d'un plan d'action stratégique sur 3 ans (2012-2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Phase de 2012 à 2015 : <ul style="list-style-type: none"> a) consolidation des équipements (ex: Nouvelle Scène à la vieille église) b) concertation nouvelle afin d'élargir les actions de la ville en collaboration avec l'AVT c) entente de développement culturel avec le MCC • Participation au développement touristique Le projet des « 7 pôles » et la mise en place d'une vision plus régionale

Nous verrons au chapitre 6 comment Mont-Tremblant, dans un contexte de crise économique, a assuré son *leadership* dans la gouvernance culturelle locale à la fois sur le plan des activités que de la mise en place d'infrastructures.

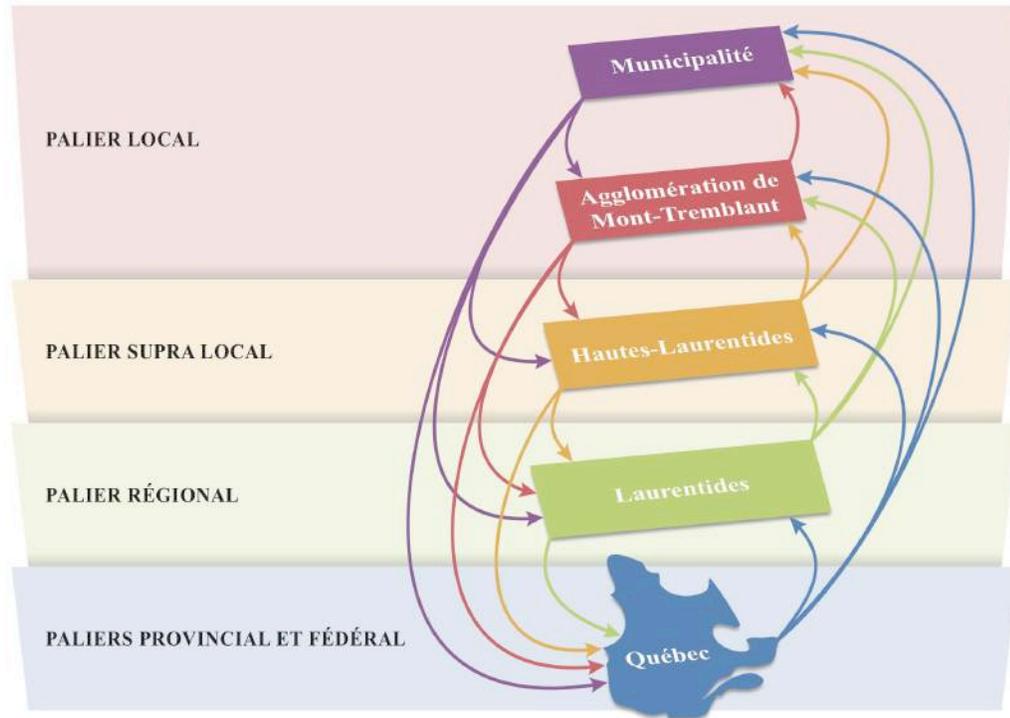
4.2 Les composantes de l'écosystème culturel de Mont-Tremblant

Le CRC des Laurentides (2010) recense huit catégories d'acteurs qui, chacune, contribue aux retombées économiques de la culture dans les Laurentides. On parle ici du gouvernement du Canada, du gouvernement du Québec, des villes, des commissions scolaires, des organismes subventionnés, des artistes, des résidents et des touristes (p.27). La gouvernance culturelle de Mont-Tremblant s'appuie sur un mode de gestion et de collaboration structuré en réseau, où la ville étend son influence aux principales organisations locales et prône une collaboration active sur les plans touristique et culturel.

En reprenant à notre compte le découpage de Vachon (2013), nous retrouvons donc dans cet écosystème le palier local, avec le niveau municipal (le conseil municipal de MT et son Service de la culture et des loisirs, son Comité culture et loisirs, sa Commission culturelle et le Comité d'actions stratégiques de Mont-Tremblant), les acteurs sociaux (résidents, villégiateurs) et la constellation économique locale (SMT, AVT, firmes privées, entreprises de services et organismes); le palier supra local (Chambre de commerce du Grand Mont-Tremblant, Tourisme Mont-Tremblant, CLD des Laurentides, Commission scolaire des Laurentides); le palier régional (MRC des Laurentides, ATR des Laurentides, CRC des Laurentides); et finalement le palier provincial et fédéral (députés locaux, CALQ, CCT, Conseil des arts du Canada, DEC, MCC, SODEC, Tourisme Québec, Transport Canada).

La figure 4A illustre les interactions constantes entre les différents paliers présents dans cette gouvernance culturelle.

Figure 4A
Interactions dans la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant



Voici les principales composantes de ces paliers.

Le palier local (niveau municipal)

Le Conseil municipal de Mont-Tremblant

Le conseil municipal est formé du maire ainsi que de huit conseillers et conseillères. Du point de vue de la gouvernance culturelle, le conseil y exerce son rôle et *leadership* par les activités de son *Service de la culture et des loisirs*, mais également en offrant un soutien financier et logistique à divers organismes et promoteurs d'événements.

Le conseil municipal est également présent, par la participation du maire et de conseillers, dans divers comités et associations qui regroupent les intervenants du

milieu.

Le Service de la culture et des loisirs de Mont-Tremblant

C'est principalement par l'intermédiaire de son *Service de la culture et des loisirs* que la ville intervient sur le plan culturel. Son mandat est d'agir comme chef d'orchestre du développement culturel, notamment pour l'implantation et la gestion des infrastructures et l'enrichissement de l'offre et le développement des partenariats avec les organismes locaux et régionaux.

Le Service doit assurer le suivi de la politique culturelle et du plan d'action auprès des élus et animer la Commission culturelle. Le Service représente évidemment la ville auprès des organismes du milieu et des instances gouvernementales concernées (Ville de Mont-Tremblant, 2011, p.9).

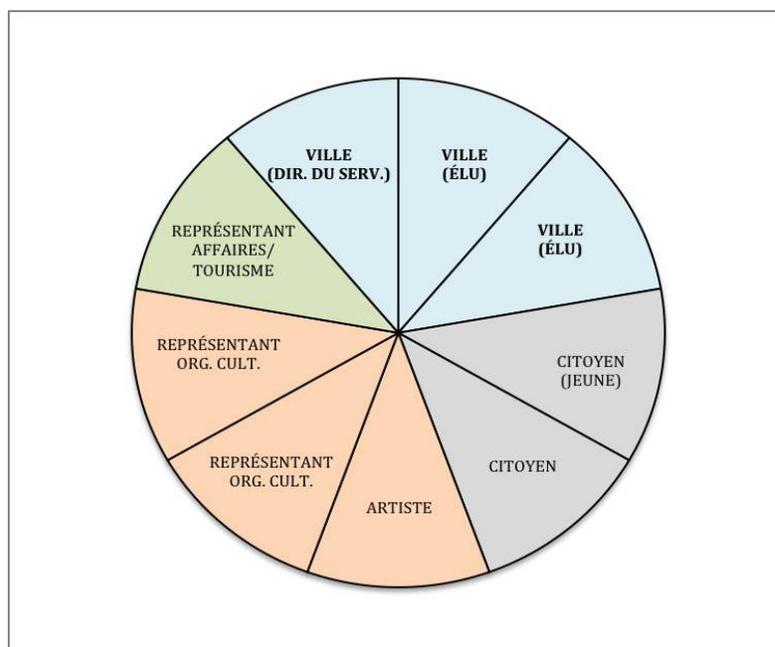
La Commission culturelle de Mont-Tremblant

Du point de vue de son action, la Commission culturelle assure également le suivi du plan d'action et contribue à sa réalisation notamment par des actions de relations publiques, de développement de partenariats et de participation aux travaux de divers comités internes.

Le mandat et la composition de la Commission culturelle ont été revus au moment de la refonte de la politique culturelle en 2011 pour qu'elle participe davantage au développement local et qu'elle soit plus représentative du milieu (réf. : depuis la fusion municipale, la commission ayant été plus ou moins active selon les périodes).

À cette fin, la plus récente politique culturelle préconisait que la Commission compte sur la présence de deux citoyens dont un représentant jeunesse, de deux représentants d'organismes culturels, d'un artiste, d'un représentant des affaires ou du tourisme, de deux élus municipaux et du directeur du Service de la culture et des loisirs (Ville de Mont-Tremblant, 2011, p.9).

Figure 4B
Membership souhaité pour la Commission culturelle de Mont-Tremblant



Le Comité culture et loisirs de Mont-Tremblant

Ce Comité en est un de l'agglomération de Mont-Tremblant (en suivi à la défusion de Lac-Tremblant-Nord en 2004), avec la participation de deux conseillers de la ville de Mont-Tremblant et de 1 conseiller de Lac-Tremblant-Nord.

Consultatif et non décisionnel, il est un comité satellite du Conseil municipal qui désire s'assurer de la gestion et des orientations du *Service de la culture et des loisirs*.

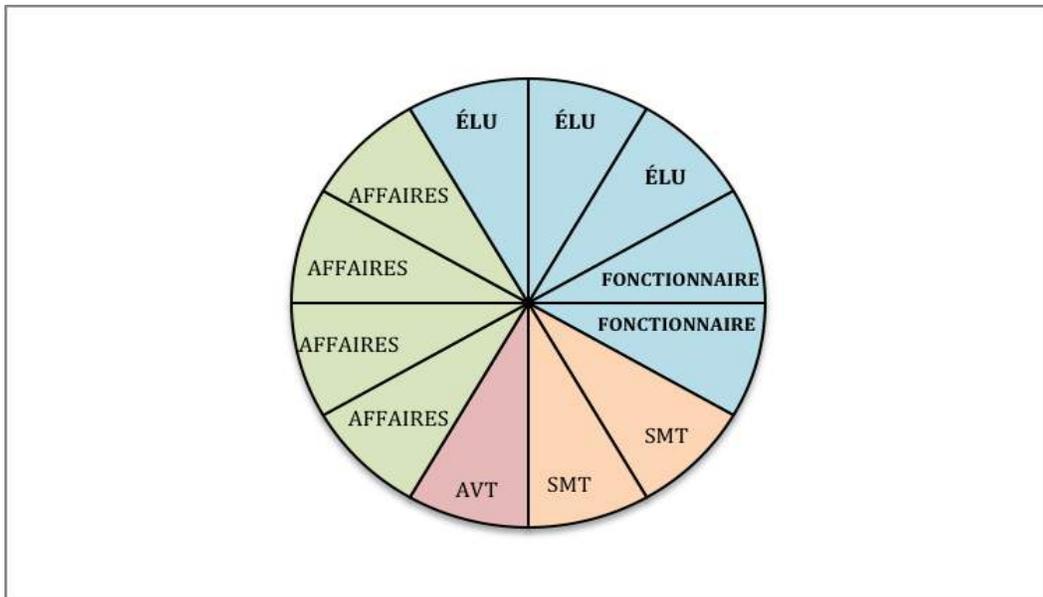
Le Comité d'actions stratégiques (CAS) de Mont-Tremblant

Dans sa charte, il est indiqué que le CAS, organisme à but non lucratif incorporé officiellement en 2010, mais présent dans la communauté depuis les années 1990, a pour mission de regrouper principalement des intervenants socioéconomiques publics et privés de MT et doit servir de comité aviseur auprès de la ville de Mont-Tremblant (Registraire des entreprises, site web consulté le 5 novembre 2013).

Par sa composition, cet organisme est très présent dans la réalité locale. Les mentions le concernant se retrouvent dans la presse locale (Limoges, 2011a; Coursol, 2013a; Coursol, 2013c; Courey, 2013) et dans les nombreux communiqués officiels de la ville.

Son conseil d'administration était formé en 2013 de cinq représentants de la ville (trois élus et deux fonctionnaires), deux représentants de la SMT, un représentant de l'AVT et quatre provenant principalement du milieu des affaires (parmi ceux-ci, on y retrouve un délégué du CLD des Laurentides, un de la Chambre de commerce et un du Casino de Mont-Tremblant).

Figure 4C
Membership du CAS de Mont-Tremblant



Il a pris au cours du temps différentes formes et a adapté son membership selon les projets à explorer. Par son rôle d'aviseur, le CAS tient compte des besoins de la ville et des citoyens pour faire contrepoids au développement d'Intrawest sur la montagne. Il a été impliqué dans la structuration de la ville au cours des années 1990, dont le développement économique était auparavant très influencé par des firmes privées. Au

cours des années 2000, il a conçu et déposé le « Plan stratégique de développement 2002-2007 », suivi du « Plan de développement durable 2008-2013 ».

Le CAS a initié en 2011 le projet des « 7 pôles » en suivi au Sommet sur le développement touristique qui s'est tenu à Tremblant (Limoges, 2011a). Lors de ce Sommet, auquel ont participé plus de cent personnes incluant les médias, les participants ont endossé le projet de développement d'un « concept-cadre » intégré de MT, et ce, dans un contexte où le maire mentionnait que « la mobilisation des partenaires interpellés est non seulement souhaitée et souhaitable mais elle constitue une obligation collective de résultat » (Ville de Mont-Tremblant, 2013b, p.2).

Cette nouvelle offre touristique intégrée et diversifiée des « 7 pôles » a été rendue publique le 31 mai 2013 (Courey, 2013). Le CAS a également recommandé au conseil municipal il y a quelques années de restructurer Tourisme Mont-Tremblant et de diversifier la promotion du milieu (afin qu'elle ne soit pas uniquement axée sur la montagne).

Le CAS, ayant contribué très fortement à l'orientation du développement touristique local, doit être considéré comme un acteur influant du développement culturel. La culture est vue ici comme un outil-clé de l'offre touristique d'ensemble.

Le palier local (les acteurs sociaux)

Nous définissons comme « acteurs sociaux » ceux que Lemieux (2009) nomme les *particuliers*, soit les électeurs, les légitimateurs extra-étatiques, qui peuvent également dans certains cas devenir des *intéressés* en étant présents sur certains regroupements, groupes d'intérêts ou syndicats., ce qui est très souvent le cas à Mont-Tremblant.

Les résidents et les artistes locaux

L'arrivée d'Intrawest a modifié le visage du secteur. La population de la ville a connu une hausse de 38,2 % entre 1991 et 1996, comparativement à 3,5 % pour l'ensemble du Québec (Cournoyer, 2005).

Comme vu précédemment, la population de la ville de Mont-Tremblant s'élevait, en 2011, à 9, 490 individus. L'âge moyen des résidents a augmenté de 43 à 44 ans entre 2006 et 2011, tandis que l'âge médian est maintenant de 46 ans comparé à 44 ans en 2006. Le groupe des 15 à 24 ans forme 12 % du total des habitants, les jeunes adultes de 25 à 34 ans représentent 11 % du total et les 35 à 64 se situent à 45 %. Les aînés, âgés de 65 et plus, représentent 19 % du total (CLD des Laurentides, 2013b, p.5-6).

Du point de vue de la scolarité, 25 % des résidents de 15 ans et plus ne possèdent aucun diplôme, 42 % ont obtenu un diplôme d'études secondaires ou détiennent un certificat, ou diplôme d'apprenti, d'une école de métiers, 33 % ont obtenu un certificat ou un diplôme d'un collège, d'un cégep ou d'un autre établissement d'enseignement non universitaire ou détiennent un certificat, un diplôme ou un grade universitaire. La diplomation à Mont-Tremblant est similaire à celle de l'ensemble de la MRC des Laurentides (CLD des Laurentides, 2013b, p.8). Les emplois disponibles à Mont-Tremblant requérant peu de qualifications et qui sont à bas salaire, demeurent néanmoins attrayants pour certains jeunes, ce qui a entraîné la mise en place par le milieu de l'éducation et le milieu économique d'un code de conduite et de mesures visant à favoriser la persévérance scolaire. Il est possible maintenant de poursuivre des études à MT en français jusqu'à l'université, grâce à la présence d'un campus du Cégep de St-Jérôme (Centre collégial de MT) (CLD des Laurentides, 2013b, p.10).

Notons la présence d'artistes qui résident à Mont-Tremblant et d'un centre-ville passablement actif (galeries, cafés, *Festi Jazz*, etc.). Les galeries d'art soulignent le travail d'artistes locaux et régionaux et sont souvent l'initiative de ces derniers.

Les villégiateurs

Financièrement à l'aise, exigeants, avec beaucoup d'influence, la présence de villégiateurs dans le milieu change passablement la donne et le portrait socioéconomique de la région, et par le fait même celui de la consommation culturelle locale.

Un villégiateur est considéré tel s'il occupe un logement à Mont-Tremblant de deux à trois jours par semaine, régulièrement, tout au long de l'année, mais dont le domicile principal se trouve à une autre adresse (CLD des Laurentides, 2013b, p.7).

Les villégiateurs de la ville de Mont-Tremblant ont en moyenne 54 ans, sont scolarisés avec 69 % de diplômes universitaires et ont des revenus totaux par foyer de 148,000 \$ en moyenne. Autour de 53 % d'entre eux occupent des emplois à temps plein tandis que 30 % sont retraités. Ils sont à 74 % propriétaire de leur logement à l'intérieur d'un complexe en copropriété. Du point de vue de leur origine, 58 % ne sont pas francophones et 52 % proviennent de l'extérieur du Québec. Leur intérêt est particulièrement lié à la nature à 39 % (CLD des Laurentides, 2013b, p.7).

Ils sont intéressés à 44 % à venir s'établir à Mont-Tremblant en permanence à leur retraite et sont d'avis que les irritants principaux auxquels ils font face sont la densification du territoire, le développement jugé agressif et les problèmes de circulation (CLD des Laurentides, 2013b, p.7).

Selon le diagnostic culturel régional du CRC des Laurentides (2013), l'importante population de villégiateurs et la force de gravitation qu'exerce Mont-Tremblant sur la dynamique régionale, contribuent à fragiliser le sentiment d'appartenance des citoyens de la région. Les indicateurs généraux de la région se trouvent quelque peu *teintés* par leur présence. Leur présence masque souvent des réalités socioéconomiques moins favorables et érigent « des cloisons entre les citoyens et contribuent à l'émergence d'une image régionale confuse à laquelle ces derniers ont

peine à s'identifier. » (p.5)

Le palier local (la constellation locale)

La SMT (Intrawest)

Intrawest (2013) a été fondée en 1976 par Joe Houssian. Entreprise à ce moment canadienne, spécialisée dans le développement et l'opération d'infrastructures touristiques, elle sera surtout connue pour ses stations de ski. Elle en possédera ou sera impliquée dans 14 stations de montagne et deux stations balnéaires situées en Amérique et en Europe. Elle a développé des activités de développement immobilier et a été associé principal dans une firme de voyage d'aventures (Abercrombie & Kent) et dans le domaine du transport par hélicoptère (Alpine Helicopters Ltd). Au milieu des années 2000, Intrawest employait près de 25,000 personnes (Cournoyer, 2005).

Elle acquiert la SMT en 1991. L'entente avec le gouvernement Québec spécifie qu'Intrawest structurera cette dernière en société en commandite et projettera de faire des investissements évalués à plus de deux milliards de dollars dans le cadre d'un plan de développement de la station en quatre phases, incluant le développement résidentiel du site. Afin de partager les risques, elle cherchera alors des partenaires locaux.

La Caisse de dépôt et placements investira à ce moment 8 M \$ dans le capital-actions d'Intrawest et le Fonds de solidarité investira 6,5 M \$ dans l'immobilier. La ville apportera plusieurs amendements aux règlements de zonage afin de permettre le projet et Québec forme un comité interministériel chargé d'évaluer les diverses demandes d'Intrawest (Cournoyer, 2005).

En 2000, plus de 50 voyagistes offrent la destination sur les marchés américain, japonais, européen et sud américain. L'achalandage touristique annuel de la SMT

passera de 365,000 visiteurs en 1991 à 2,3 millions en 2003 (Cournoyer, 2005).

Intrawest éprouvera des difficultés économiques dans la deuxième moitié des années 2000. Le 10 août 2006, elle accepte une offre d'achats de la part du groupe américain Fortress Investment (Ici Radio-Canada, 2006). Son siège social est alors déménagé de Whistler (Canada) à Denver (Etats-Unis). En pleine crise économique de 2008-2009, et à la suite de négociations ardues avec ses créanciers, la nouvelle administration devra vendre le site de Whistler. Elle continue d'exploiter présentement la SMT au Québec, le Winter Park Resort et le Steamboat Ski & Resort au Colorado. Intrawest fait également un retour à la Bourse en 2013. La SMT est le membre le plus influent sur les orientations de l'AVT et le principal employeur de la région avec ses 1300 employés syndiqués (CSN, 2015).

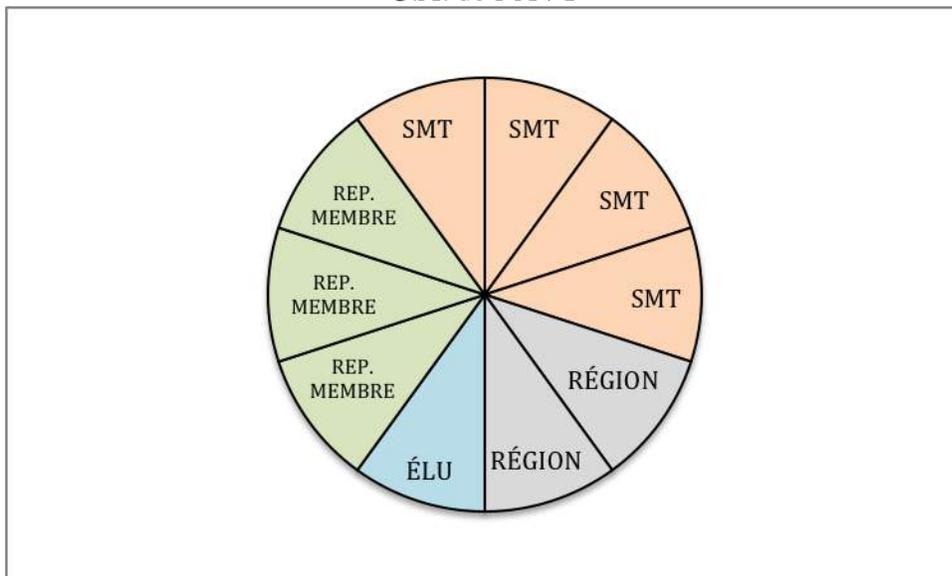
Dans sa gestion quotidienne, la station doit maintenir une relation productive avec *l'Assemblée des présidents des syndicats de copropriété du centre de villégiature de Tremblant* et le *Syndicat des travailleurs et travailleuses de la SMT*.

Elle influence fortement le *branding* et la mise en marché de Mont-Tremblant. Son village touristique sur la montagne réunit une panoplie de services et d'activités de divertissement et les grands événements de l'AVT y prennent également place. La SMT est présente sur le CAS.

L'Association de villégiature de Tremblant (AVT)

L'AVT (2013) est un organisme à but non lucratif fondé en juin 1993 par l'Assemblée nationale du Québec, lors du dépôt de la loi 261. L'association regroupe plus de 2,400 membres, dont la SMT. Elle relève d'un conseil d'administration composé de quatre représentants désignés par la SMT, de trois représentants élus par les membres (secteurs hébergement, résidentiel et commercial), d'un administrateur d'office nommé par la ville (conseiller municipal) et de deux observateurs régionaux. L'influence directe de l'administration municipale a donc été limitée dès le départ.

Figure 4D
C.A. de l'AVT



L'AVT finance ses activités à partir d'une redevance ajoutée au prix de vente correspondant à 3 % du prix de l'hébergement et des biens et services offerts dans tous les établissements membres de l'association. Elle gère ainsi les fonds communs provenant de cette redevance, des cotisations et de d'autres sources de revenus.

Sa mission est de promouvoir, d'encourager et de contribuer au développement et au fonctionnement optimal de *Tremblant, centre de villégiature*. Elle participe activement à la croissance de l'achalandage par la mise en place d'une grande diversité de produits et de services. L'AVT promeut la destination *Tremblant*, en collaboration avec Tourisme MT. Et, comme *Resort Association*, elle voit à l'entretien du site et au transport des visiteurs (navette pour la montagne). Le centre des congrès est sous l'égide également de l'AVT.

La culture est partie intégrante de la promotion touristique pour l'organisme, principalement par le biais des festivals, et conçoit cette dernière en termes de créneaux et de public-cibles (culture de masse). Elle est le plus important partenaire

de la ville au niveau du *leadership* de la gouvernance culturelle dans sa gestion au quotidien.

Le *Festival d'été de Tremblant*, créé par l'AVT en 2003, regroupe trois événements distincts, *Les Rythmes Tremblant*, *Le Festival International du Blues de Tremblant* et *La Fête de la Musique*. Ce festival est membre du RÉMI, soit le Regroupement des événements majeurs internationaux. L'AVT possède également un siège sur le CAS.

Les firmes privées, entreprises de services et organismes culturels

Notons la présence en 2015 de quelques organismes et entreprises culturels professionnels à Mont-Tremblant, à laquelle il faut ajouter ceux, plus nombreux, situés au niveau régional.

Sur le site web du MCC (2015), le *Répertoire culture-éducation* rassemble les coordonnées d'organismes et artistes offrant des ateliers artistiques ou des sorties culturelles aux élèves du préscolaire, du primaire et du secondaire des écoles publiques et privées. On dénombre pour la région des Laurentides 81 organismes culturels spécialisés, 47 artistes et 10 écrivains.

Le répertoire *Spectacles, arts et patrimoine* du bottin des organismes reconnus par la ville de Mont-Tremblant indique deux organisations musicales et une organisation en patrimoine. Le répertoire des membres de la Chambre de commerce du grand Mont-Tremblant énumère cinq inscriptions dans la catégorie *Événements et production d'événements*, trois dans *Arts, spectacles et sonorisation* et deux inscriptions culturelles dans *Organismes à but non lucratif*. Et, bien que non-répertoriée à la Chambre de commerce, soulignons la présence à Mont-Tremblant d'une compagnie privée en production déléguée et services-conseils de spectacles et événements majeurs, formée d'intervenants chevronnés.

Sur un total de 342 inscriptions, le nombre de membres du CRC des Laurentides (2014) identifiés précisément à la MRC des Laurentides est de 62 (7 partenaires, 15 organismes, 40 individus) (p.25).

Également située à Mont-Tremblant, la *Télé communautaire Laurentides Lanaudière* (TCLL) diffuse des émissions locales, produites par des bénévoles de la région et encadrés par des professionnels. Les émissions traitent principalement de l'activité culturelle, économique et communautaire locale et sont diffusées sur TVCOGECO Laurentides. En plus des médias écrits locaux, *Informations du Nord* et *Point de vue Mont-Tremblant*, une station de radio privée et indépendante, CFLO FM, couvre spécifiquement la région des Hautes-Laurentides.

Le palier supra local

La MRC des Laurentides

La MRC des Laurentides (2013) fut constituée le 1er janvier 1983. Dans sa politique culturelle de 2011, elle précise vouloir arrimer le secteur de l'activité culturelle à l'ensemble du développement social, économique et environnemental du territoire.

L'énoncé de vision stratégique sur le développement durable du territoire de la MRC des Laurentides (2010) propose de contribuer au renforcement des activités culturelles et artistiques, de doter la région d'une véritable stratégie de développement culturel et de miser sur la contribution du patrimoine bâti et des paysages pour assurer le développement touristique et économique.

Le Conseil des Maires de la MRC des Laurentides a nommé un Comité de la politique culturelle régionale, formé d'élus, afin de superviser les travaux et d'orienter les réflexions sur le développement futur de ce secteur. Pour mener à bien les travaux et bien saisir les différents aspects du développement culturel, le Comité a fait appel à l'expertise de représentants et de spécialistes provenant du

milieu artistique et culturel local, régional et national. Un comité restreint a été mis sur pied pour orienter le travail de documentation et ensuite soumettre le tout en consultation publique (MRC des Laurentides, 2011, p.3).

La MRC a adopté sa première politique culturelle à l'automne 2011 et a signé depuis une entente de développement culturel ainsi qu'une entente *Villes et villages d'art et de patrimoine* (VVAP) avec le MCC.

Le diagnostic régional du CRC des Laurentides (2013) mentionne que

attentive aux besoins des nombreux artistes et artisans professionnels présents sur son territoire, cette MRC se démarque par son offre culturelle authentique et riche. Les villes ayant adopté une politique culturelle sont Val-David, Saint-Faustin-lac-Carré, Sainte-Agathe-des-Monts, Val-des-lacs, Val-Morin et Mont-Tremblant, pour qui le tourisme culturel représente un marché important. (p.11)

À l'enjeu 4 de sa politique culturelle, la MRC se donne l'objectif « d'une intégration réussie de la culture à l'offre touristique, en augmentant le pouvoir d'attraction des villes et villages de la MRC, en utilisant le potentiel créatif pour développer une offre distinctive en tourisme culturel et faire connaître et mettre en valeur les richesses culturelles présentes » (MRC des Laurentides, 2011, p.6).

Le CLD des Laurentides

La direction du CLD des Laurentides (2013) a accompagné le milieu de Mont-Tremblant dès l'arrivée d'Intrawest. Elle est présente sur le CAS et en a d'ailleurs été un de ses principaux artisans depuis les années 1990. Le CLD dessert Mont-Tremblant et 19 autres villes de la région.

Convaincu depuis longtemps de l'apport économique des arts et de la culture, le CLD des Laurentides a d'ailleurs été le premier dans la région à créer un fonds de soutien à cet effet. Un des secteurs névralgiques du CLD sur le plan de la recherche est ainsi celui du développement culturel. Un siège sur son conseil d'administration est occupé par un(e) représentant(e) de la ville de Mont-Tremblant (soit le maire).

La Chambre de commerce du Grand Mont-Tremblant

Comme tout regroupement de même type, la Chambre de commerce du Grand Mont-Tremblant (2013) qui compte plus de 400 membres offre soutien en affaires et formation aux PME, grandes entreprises et travailleurs autonomes afin de favoriser l'essor et la diversification économique de la région.

La Chambre a déjà par le passé présenté des événements en tant que promoteur. Elle soutient maintenant le consensus local pour que la conception et la mise en œuvre de ces activités relèvent de l'AVT et de quelques promoteurs privés. La Chambre agit toutefois comme commanditaire. L'organisation est présente sur le CAS et un représentant de la ville (soit un conseiller municipal) est présent sur son conseil d'administration.

Tourisme Mont-Tremblant

Tourisme Mont-Tremblant (2013) est un OBNL formé en 1992 et incorporé en 1995. Il a pour mandat d'assurer la publicité, la promotion et la commercialisation de la région de Mont-Tremblant et veille également à offrir un accueil aux visiteurs par le biais de ses deux bureaux d'accueil.

Son conseil d'administration est formé de 10 membres, soit deux élus de Mont-Tremblant et le directeur général de cette dernière, un représentant de l'AVT, un représentant du Parc national de Mont-Tremblant, un représentant de la SMT, trois représentants du milieu hôtelier et un représentant du milieu des affaires (Registraire des entreprises, site web consulté le 22 janvier 2015).

L'organisme est principalement financé par la ville. Du point de vue culturel, il peut contribuer au financement de nouveaux événements jusqu'à concurrence de trois ans.

La Commission scolaire des Laurentides

Comme indiqué par le CRC des Laurentides (2010), la Commission scolaire

des Laurentides est un des acteurs locaux qui contribuent aux retombées économiques liées à la culture par l'embauche d'artistes, de compagnies et autres regroupements dans la présentation de spectacles, de sorties culturelles, d'ateliers de médiation culturelle, pour les jeunes d'âge scolaire (p.27).

Il y a quatre commissions scolaires présentes dans la région des Laurentides, il s'agit de la Commission scolaire Pierre-Neveu, de la Commission scolaire de la Rivière-du-Nord, de la Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles ainsi que celle qui touche directement Mont-Tremblant, soit la Commission scolaire des Laurentides. Cette dernière regroupe les cinq écoles primaires de Mont-Tremblant (Fleur-Soleil, La Ribambelle, Trois-Saisons, La Doyenne, Tournesol) et, au niveau secondaire, la Polyvalente Curé-Mercure.

Il est à noter que la Polyvalente propose également depuis plusieurs années comme formation distincte une concentration musique d'une durée de cinq ans (de la première à la cinquième secondaire) où sont enseignés le travail d'orchestre (instruments à vent, percussions et contrebasse), le chant choral, l'histoire de la musique, les nouvelles technologies et le langage musical.

Le palier régional

L'ATR des Laurentides (Tourisme Laurentides)

Les associations touristiques régionales (ATR), en tant que représentants des divers intervenants touristiques des régions, jouent un rôle important de concertation et de catalyseur dans leur milieu, notamment en ce qui concerne le tourisme culturel. Le financement des ATR se fait en grande partie par l'implication financière des intervenants régionaux, par leur membership et leur participation à différents programmes de promotion et de développement de Tourisme Québec.

Tourisme Laurentides (2013) a été fondé en 1975. Partenaire important de Tourisme

MT, il coordonne auprès des membres de l'industrie touristique le programme de commercialisation internationale de Développement Économique Canada (DEC). Son site web affiche un calendrier des événements, spectacles expositions et autres (Tourisme Laurentides, site web consulté le 7 octobre 2013). Également, un représentant de la ville de Mont-Tremblant (conseiller municipal) est présent sur son conseil d'administration.

Le CRC des Laurentides

Le gouvernement a mis en place, à partir de 1977, les Conseils régionaux de la culture (CRC). Ces derniers interagissent avec les instances municipales et régionales pour le développement des arts et de la culture sur leur territoire. Ils sont des organismes autonomes, reconnus et financés par le MCC qui regroupent les acteurs du milieu culturel et les partenaires du développement culturel d'une région (Orégand, 2015).

Les CRC ont été reconnus comme intervenants majeurs dans le cadre de la politique culturelle du Québec en 1992. Plus récemment, ils jouent un rôle prépondérant de relais dans le processus de l'Agenda 21 (Agenda 21C de la culture du Québec, 2013). Le CRC des Laurentides (2013), lui, a été fondé en 1978. On retrouve sur son conseil d'administration un représentant de la ville (conseiller municipal).

Le palier provincial

Le gouvernement du Québec contribue à la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant notamment par le biais du Ministère de la culture et des communications (MCC) (2014) avec ses ententes de développement culturel, du Conseil des arts et lettres du Québec (CALQ) (2014) avec ses subventions aux artistes et organismes artistiques, la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) (2015) et ses subventions aux entreprises culturelles et par Tourisme Québec (2014) pour le

financement des festivals et autres activités. Le palier provincial est également représenté localement par le (la) député(e) de la circonscription de Labelle.

Le palier fédéral

Le gouvernement du Canada contribue à la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant notamment par le biais du Conseil des arts du Canada (2014) avec ses subventions aux artistes et organismes artistiques, de la Commission canadienne du tourisme (CCT) (2014) qui épaulé les organismes touristiques officiels et donc, par extension, certaines démarches de tourisme culturel, de Développement économique Canada (DEC) (2014) avec ses subventions pour des projets touristiques porteurs, et par Transport Canada pour la supervision de l'Aéroport international de Mont-Tremblant (2013) qui est un acteur important dans la stratégie touristique sur le plan de la mobilité. Le palier fédéral est également représenté localement par le (la) député(e) de la circonscription des Laurentides.

Voici ce qui termine ce tour d'horizon de la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant et la présentation de ses acteurs. Nous allons donc valider au cours des prochaines chapitres nos hypothèses de travail avec l'aide du concept de *gouvernance culturelle* et allons approfondir la question des changements de mode de gouvernance qui se sont opérés à Mont-Tremblant pour chacune des périodes étudiées.

Nous verrons notamment de quelle façon la fusion municipale, et ensuite la crise économique de 2008-2009, ont suscité une réaction proactive de la ville de Mont-Tremblant et de l'ensemble des partenaires locaux, ainsi qu'une ouverture à impliquer l'ensemble du milieu dans la recherche et l'élaboration de solutions structurantes.

Les grandes lignes de cette évolution se retrouvent dans le tableau 4.5 présenté à la page suivante.

Tableau 4.5
Évolution globale de Mont-Tremblant

PÉRIODE	CARACTÉRISTIQUES	MODE DE GOUVERNANCE
<p>A) 1991 à 2000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arrivée d’Intrawest • Milieu municipal morcelé. Ce dernier se positionne en soutien à la <i>montagne</i> et à ses résidents (services) • Développement de la <i>montagne</i> comme destination internationale • Développement des infrastructures • Développement culturel régional dans une première phase 	<p><i>Croissance</i></p>
<p>B) 2000 à 2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fusion municipale • Structuration de la nouvelle ville de Mont-Tremblant – <i>Leadership</i> de la nouvelle ville face aux perspectives de développement du territoire et de son <i>branding</i> • Début d’une gouvernance culturelle locale structurée • Crise économique 	<p><i>Corporatiste</i></p>
<p>C) 2009 à 2013 (et après)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l’après-crise et de ses impacts – La <i>montagne</i> vue comme une composante stratégique du territoire mais pas l’unique moteur. On cherche à valoriser l’ensemble • Épanouissement de la gouvernance culturelle locale • Mise de l’avant d’un projet de développement commun par l’ensemble de la communauté (ville, SMT, Parc du Mont-Tremblant, autres parties prenantes) • Évaluation en réseau de l’avenir économique de Mont-Tremblant 	<p><i>Corporatiste, en transition vers Collaborative</i></p>

CHAPITRE 5 : ANALYSE DE LA PÉRIODE 2000 À 2008

Nous verrons dans ce chapitre comment et sur quelles bases la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant s'est développée à compter de la fusion municipale de 2000. En effet, la mise sur pied de la nouvelle ville de Mont-Tremblant peut être considéré comme le premier jalon dans la construction de la gouvernance culturelle d'aujourd'hui. Dans les années 1990, le milieu n'est pas structuré pour contribuer d'égal à égal avec la montagne au développement culturel et à la mise en marché d'une destination pour le tourisme culturel. La fusion municipale est ainsi la pierre d'assise sur laquelle s'organisera dorénavant l'écosystème culturel local.

5.1 Discours de la politique culturelle 2002

Concertation

Nous sommes avec cette politique (Ville de Mont-Tremblant, 2002) dans l'univers de la concertation. Les acteurs municipaux souhaitent clairement établir un réseau, participer à des tables de concertation régionales en matière de culture, accroître les échanges et les collaborations entre la ville et les intervenants locaux du début des années 2000 (réf. : le diffuseur professionnel local, le théâtre d'été, la Place de la Gare, la Société des arts, les regroupements et concours de musique locaux, la commission scolaire et le milieu touristique), et entre Mont-Tremblant et les villes voisines.

Sentiment d'appartenance et identité

L'administration de la nouvelle ville cherchera avec sa première politique culturelle à créer un sentiment d'appartenance. Les axes d'intervention et d'orientation de la municipalité affirment le désir d'affirmation et de mise en valeur de l'identité distincte de Mont-Tremblant. *Saurons-nous préserver notre identité culturelle?*

Comment contribuer à la vitalité culturelle de notre milieu?, sont les questions soulevées par cette politique.

Participation

Que faire pour favoriser l'accès des citoyens à la culture? Ce questionnement cherche à renforcer la vitalité locale en encourageant l'apport des citoyens bénévoles à la culture et en augmentant le soutien aux organismes déjà actifs.

Territoire

L'administration reconnaît dans cette politique le centre-ville (St-Jovite) et le vieux village de Mont-Tremblant comme les pôles principaux des interventions municipales. Elle veut y consolider les équipements culturels et cherche à préserver le cadre rural et urbain du milieu.

Mots-clés

Les dix mots-clés (tableau 5.1) les plus utilisés dans la politique sont *art et/ou artiste, développement, favoriser, organisme, région et/ou régional, intervention, intervenant, participation, professionnel, tourisme et/ou touristique.*

Tableau 5.1
Mots-clés dans la politique culturelle de 2002

MOTS-CLÉS	FRÉQUENCES DANS LE TEXTE
Art et/ou Artiste	34
Développement	33
Favoriser	13
Organisme	13
Région et/ou régional	13
Intervention	10
Intervenant	9
Participation	9
Professionnel	9
Tourisme et/ou touristique	9
Collaboration	8
Événement	8

Économique et/ou socioéconomique	8
Partenariat et/ou partenaire	8
Participation	6
Concertation	6
Infrastructure	6
Reconnaissance	5
Population	4
Mandat	2
Gestion	1
AVT et/ou SMT	0

Il est à noter que, malgré une allusion importante au tourisme dans la politique, à sa dimension événementielle, au pouvoir d'attraction du secteur et à la réflexion qu'entraîne le financement des activités, la SMT et surtout l'AVT ne sont pas nommés dans cette version de la politique alors qu'ils sont les plus proches partenaires de la ville.

Certains extraits confirment la volonté de mettre en place un mode de gouvernance corporatiste, qui implique l'ensemble de la communauté avec l'administration municipale comme chef de file.

Extrait 1

Le maire Pilon positionne la vie culturelle à Mont-Tremblant comme étant « dans l'ensemble, très dynamique, diversifiée et en pleine expansion. Beaucoup de citoyennes et citoyens, d'organismes, de gens d'affaires et d'entreprises des secteurs privé et public participent activement au développement culturel de notre ville » (Ville de Mont-Tremblant, 2002, p.4).

Extrait 2

Le maire poursuit en mentionnant qu'il est essentiel qu'il y ait « une concertation entre les différents intervenants culturels, car la Ville de Mont-Tremblant doit faire face à des enjeux importants en matière de culture. Étant définie comme une ville à vocation touristique de classe internationale, nous devons nous assurer que le

développement culturel de notre ville réponde en grande partie aux besoins de notre population locale et tienne compte également de la nouvelle dimension multiculturelle de notre ville avec ses nouveaux villégiateurs et ses millions de visiteurs » (Ville de Mont-Tremblant, 2002, p.4).

Extrait 3

Il est écrit finalement que la Ville de Mont-Tremblant reconnaît « l'importance d'une planification qui se fait en regard des besoins et également de la capacité de payer des citoyens. La mise en commun des ressources permet souvent de trouver des solutions originales et économiques aux problèmes soulevés. La participation du milieu économique au projet de développement culturel constitue un élément essentiel et la Ville de Mont-Tremblant entend favoriser les rapprochements entre les intervenants culturels et les gens d'affaires » (Ville de Mont-Tremblant, 2002, p.28).

5.2 Indicateurs de la gouvernance culturelle

Nous reprenons ici la grille des indicateurs culturels proposée au chapitre 2.

Les indicateurs qui sont présents dans cette période (tableau 5.2) nous permettront de nous positionner face la présence d'une gouvernance culturelle, structurée, dans le milieu dans le contexte de l'après-fusion municipale.

Voir le tableau 5.2 aux pages suivantes.

Tableau 5.2
Indicateurs de la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant (2000-2008)

INDICATEURS	Avant crise (2000 à 2008)
<i>Gestion municipale: Documents d'orientation</i>	
Présence d'une politique culturelle en vigueur	Oui
<i>Gestion municipale: Diffusion de l'information</i>	
Présence d'un bulletin culturel envoyé par courriel ou capsule mise en ligne	Oui
Présence d'un répertoire culturel (bottin des artistes et organismes)	Oui
Présence d'un site Internet avec programmation	Oui
Présence d'articles promotionnels saisonniers (programme des loisirs (culturels), activités estivales, calendrier des spectacles, etc.)	Oui
<i>Gestion municipale: Budget d'opération</i>	
Dépenses culturelles par le milieu municipal	Oui
<i>Investissement municipal : Infrastructures</i>	
Présence d'infrastructures culturelles municipales	Oui
<i>Investissement municipal: Soutien de la municipalité</i>	
Soutien ad hoc aux événements spéciaux et aux projets de diffusion	Oui
<i>Implication du milieu: Acteurs</i>	
Présence d'acteurs importants (public, privé), actifs dans le développement culturel local	Oui
Présence d'artistes sur le territoire	Oui
Présence de programmes liés à la culture dans des institutions d'enseignement	Oui
<i>Implication du milieu: Concertation et partenariats</i>	
Partenariats avec des entreprises privées	Oui
Aide privée en arts de la scène, pour les événements ou autres	Oui
<i>Offre culturelle</i>	
Programmation culturelle dans les diverses infrastructures de la ville et sur la montagne (AVT)	Oui

Implication du milieu: Participation	
Présence de travailleurs culturels professionnels dans les organismes et/ou événements culturels	Oui
Présence de bénévoles dans les organismes et/ou événements culturels	Oui
Gouvernance culturelle	
Récupération de l'espace public par les citoyens pour la création de sociétés participatives et inclusives	Oui

L'analyse des indicateurs

Pour cette période, les indicateurs démontrent l'existence d'une gouvernance culturelle dès les premières années d'existence de la nouvelle municipalité. La présence d'une politique culturelle municipale, ce qui est le cas à Mont-Tremblant, est un des éléments de base pour la mise en place d'une gouvernance culturelle.

Toutefois, l'absence d'un plan d'action détaillé et intégré à cette politique, également d'une entente de développement culturel avec le MCC, fera en sorte de garder plusieurs des objectifs nommés dans la politique 2002 dans le domaine du long terme et du souhaitable plutôt que du réalisable.

Par la publication d'un programme, d'un bulletin, d'un répertoire des artistes et la mise en ligne de la programmation, le *Service de la culture et des loisirs* s'assure durant ces années d'une diffusion adéquate de l'information culturelle municipale. La mise sur pied de la nouvelle ville a aussi fait en sorte que le budget culturel soit conséquent. Ce dernier a toutefois été ensuite plutôt stable, sans augmentation notable au cours des années après la fusion.

Tableau 5.3!
Indications sur le budget culturel municipal (2004-2006-2008)

Budget municipal	2004	2006	2008
Enveloppe liée à la culture	689 668,00	708 368,00	700 914,00

Mont-Tremblant va bénéficier durant cette période d'infrastructures culturelles de base (bibliothèques, salle d'exposition), mais pas de salle de spectacles de niveau professionnel. La ville n'offre pas à cette étape une grande diversité de programmes de soutien pour le développement culturel. Mais un soutien *ad hoc* de la part du conseil municipal est possible pour les artistes et organismes. Des programmes de formation liés à la culture sont offerts dans des institutions d'enseignement (dont à la Polyvalente Curé-Mercure).

Certains partenariats existent entre la ville et le privé. Le privé, comme par exemple la Chambre de commerce, contribue à la mise sur pied de certaines activités et événements en tant que commanditaire. L'AVT, le CAS, la Commission culturelle et Tourisme Mont-Tremblant servent de principaux lieux de concertation pour les acteurs.

L'offre culturelle locale ne touche pas officiellement et de façon très élaborée les quatre saisons. La saison hivernale sur la montagne, en appui à la saison de ski, est priorisée durant cette période avec quelques événements d'été.

La SMT a une stratégie de rétention avec son village à vocation touristique, son infrastructure d'hébergement et les activités de l'AVT. Peu de touristes fréquentent les activités culturelles qui se déroulent à l'extérieur de cette zone. Et il n'y a pas à cette étape de stratégie territoriale commune entre la montagne et la ville, ni de projet commun qui mobilise l'ensemble de la communauté.

Puisqu'il y a une présence de travailleurs culturels, de bénévoles et d'artistes locaux dans les organismes et/ou événements culturels de Mont-Tremblant, cet indicateur s'ajoute à la reconnaissance de l'existence d'une gouvernance culturelle.

5.3 Acteurs, instances et tensions dans la gouvernance culturelle

Nous utiliserons pour ce point la catégorisation des acteurs de Lemieux (2009), soit les *responsables*, les *agents*, les *intéressés* et les *particuliers*. Pour la période 2000-2008, un acteur ressort clairement de toute analyse qui touche la mise sur pied de la nouvelle ville de Mont-Tremblant et de sa gouvernance culturelle, soit le maire.

Le responsable principal: le cas du maire

Pierre Pilon, médecin, a commencé sa vie politique en 1978 à titre de conseiller municipal de St-Jovite jusqu'en 1980. En 1995, il devient maire de cette ville. Le 22 novembre 2000, la nouvelle ville de Mont-Tremblant est créée au moment des fusions municipales. Pierre Pilon siègera sur le conseil provisoire de Mont-Tremblant jusqu'aux élections de 2001 où il remporte ses élections et devient alors le premier maire de la nouvelle ville.

En tant qu'acteur responsable (Lemieux, 2009), le maire Pilon a joué un rôle incontournable pour l'émergence et la formulation des politiques culturelles de la municipalité. En tant que légitimateur politique, cet acteur est à l'origine de plusieurs actions dont la consolidation du CAS par la municipalité qui est depuis cette période l'orienteur principal au nom de Mont-Tremblant des démarches de développement récréotouristique et du renouveau économique du milieu.

Mévellec (2009) a étudié le cas de Saguenay, nouvelle ville fusionnée, et l'action du maire de l'ex-ville de Chicoutimi Jean Tremblay qui s'est fait élire dans la nouvelle municipalité pour y consolider son influence jusqu'à aujourd'hui. Il est intéressant de noter que le même modèle semble se retrouver à Mont-Tremblant avec le maire Pilon (Salle de nouvelles, 2013).

Dans les deux cas, l'analyse de la période de transition vers la nouvelle ville « showed how mayors were able to mobilize resources and develop strategies and

alliances within a limited range of territorial innovations » (Mévellec, 2009, p.781). Ensuite, ils ont pu conjuguer le développement de leur nouvelle municipalité avec la consolidation de leur pouvoir et la reconnaissance de la population. Les résultats de l'étude

are interesting, not only from the standpoint of the sociology of local elites but also as part of a more general reflection on territorial governance. At the heart of these multidisciplinary considerations on the subject lies the well-established three-part analysis of territory–actors–action. (Mévellec, 2009, p.790)

L'ensemble des intervenants en entrevue a défini ce maire comme étant *proculture*. Il a orienté la mise sur pied de cette gouvernance culturelle de Mont-Tremblant en y poursuivant le travail qu'il avait débuté auparavant à la tête de St-Jovite en favorisant la mise en œuvre d'une politique culturelle et la mise sur pied d'une commission culturelle. Il fait de même avec la nouvelle ville de Mont-Tremblant. La construction de la nouvelle bibliothèque en 2005 symbolise bien son action durant cette période, de même que son désir d'impliquer une diversité de parties prenantes dans le développement touristique et culturel.

En plus du maire, notons que, comme autres *responsables*, plusieurs conseillers municipaux membres de son équipe siègent également durant cette période sur les différents organismes comme le Comité culture et loisirs, la Commission culturelle, l'AVT, Tourisme Mont-Tremblant, etc. Ils sont donc les alliés du maire aux différentes étapes de l'élaboration des orientations du secteur jusqu'à leur mise en œuvre.

Les agents

Dans l'appareil municipal, le (la) directeur (trice) du *Service de la culture et des loisirs* est l'*agent* principal de Mont-Tremblant pour la gouvernance culturelle. C'est principalement par son intermédiaire que la Ville intervient sur le plan culturel.

La direction du Service agit comme chef d'orchestre, notamment pour l'implantation et la gestion des infrastructures et le développement des partenariats avec les organismes locaux et régionaux. Certains autres fonctionnaires de la municipalité, d'une part, mais aussi des différents paliers gouvernementaux, viennent également à jouer un rôle important, mais plus en appui, dans la gouvernance culturelle locale.

Au cours de la période 2000-2008, la directrice du Service de l'époque a assumé un rôle-clé notamment dans la structuration du nouveau Service après la fusion et surtout dans la mise en œuvre de la première politique culturelle et du projet de la nouvelle bibliothèque. Toutefois, malgré que la politique proposait en 2002 un rôle plus large pour le Service dans la gouvernance culturelle, l'action de la directrice a principalement été orientée dans le sens traditionnel du développement culturel municipal avec des activités et une programmation de loisirs culturels.

Les intéressés

On retrouve principalement dans cette catégorie les dirigeants de l'AVT, de la SMT, du CLD des Laurentides, de la Chambre de commerce qui, déjà, siègent tous sur le CAS. Dans la mosaïque des acteurs membres de la gouvernance culturelle locale, peu d'entre eux sont indépendants et non-reliés au réseau d'une façon ou d'une autre. Seuls les médias sont positionnés en témoins et non en intervenants directs.

Les années 2000-2008 voient les *intéressés* membres du CAS se positionner vis-à-vis la nouvelle ville et influencer la vision d'avenir qui prend forme avec l'élaboration du « Plan stratégique de développement 2002-2007 » suivi du « Plan de développement durable 2008-2013 ».

Les particuliers

Les objectifs étant à l'époque de créer un sentiment d'appartenance à la nouvelle ville parmi la population, les citoyens et villégiateurs étaient au premier plan de la première phase de la politique culturelle. Un répondant a toutefois mentionné en

entrevue qu’au cours des années « il y a eu consultations des citoyens et présentations de projets mais pas de mouvement citoyen comme tel pour la culture»¹¹. La dynamique *résidents/villégiateurs* montre déjà à l’époque les disparités présentes sur le plan socioéconomique et les divergences quant au positionnement des deux clientèles face au développement culturel et à la difficulté de mobilisation.

Les tensions

Rappelons que l’arrivée d’Intrawest en 1991 et la mise sur pied de l’AVT en 1993 et de son mode de fonctionnement, validé par le gouvernement supérieur, précèdent la fusion de Mont-Tremblant. Le milieu municipal n’était pas en mesure à ce moment d’être un pôle pouvant occuper un espace direct dans la structuration du modèle récréotouristique et de sa mise en marché. Ce n’était pas un enjeu durant cette période de croissance. Plutôt, l’administration municipale avec l’aide du CAS était surtout occupée à résoudre les problématiques liées la structuration de la ville (ex.: les infrastructures de transport, le logement pour les employés de la station, le développement économique qui était auparavant très influencé par des firmes privées, l’embauche de personnel spécialisé, la formation de la main d’œuvre, les services aux nouveaux résidents, etc.). Durant ces années, trois missions à Whistler avec les intervenants du milieu furent d’ailleurs organisées par le CAS pour prendre connaissance du développement qui y prenait place et pour en retirer une meilleure compréhension de l’industrie¹². On est à l’étape du *s’organiser* du côté de la ville.

Entre 2000 et 2008, la ville de Mont-Tremblant, fusionnée, est devenue plus interventionniste. Les tensions locales se sont manifestées sur deux plans, d’une part entre les municipalités des Hautes-Laurentides qui subissent la concurrence de la présence de la SMT, et d’autre part entre les acteurs impliqués dans le développement culturel à Mont-Tremblant et les gestionnaires de la SMT et l’AVT.

¹¹ Entrevue 1 (Résident du secteur), réalisée le 28 septembre 2014.

¹² Entrevue 4 (Représentant du CLD des Laurentides), réalisée le 8 octobre 2014.

Puisque l'AVT est surtout tournée vers les grands événements au potentiel touristique et non pas sur l'activité culturelle locale, il y a une coupure entre le milieu et la montagne. Par exemple, tel que mentionné par plusieurs intervenants en entrevue, l'AVT faisait appel principalement à des artistes de l'extérieur pour ses programmations; la stratégie de rétention des touristes sur la montagne limitait les retombées économiques pour les artistes, artisans et entrepreneurs culturels de Mont-Tremblant et autres commerçants, le vieux village était totalement dans l'ombre des activités de la montagne, etc.

En entrevue, un répondant a indiqué que la vente d'Intrawest en 2006 à un fond d'investissement américain a, en plus, modifié la donne car elle est maintenant la propriété d'« une compagnie de gestion qui ne redonne pas ici. Ce serait mieux si c'était géré par des intérêts québécois (...) On ne contrôle pas notre plus gros produit d'appel »¹³. La nouvelle ville de Mont-Tremblant a commencé à prendre de 2000 à 2008 un *leadership* important sur plusieurs dossiers socioéconomiques et de promotion touristique. Le défi des acteurs du milieu, incluant les élus municipaux, est d'établir alors un jeu d'influence vis-à-vis le promoteur de la montagne (SMT), d'une part, et de l'AVT. Notamment pour le contrôle des orientations de Tourisme Mont-Tremblant qui est un enjeu important pour la ville.

5.4 Projets principaux dans la gouvernance culturelle

Deux projets culturels porteurs vont chercher un appui dans la communauté après la fusion, celui d'une nouvelle bibliothèque pour la ville de Mont-Tremblant et celui d'une salle de spectacles multifonctionnelle, tel que prévu dans le plan de développement de la SMT. Nous croyons que l'exemple de ces 2 projets montre les réalités locales et le partage circonstanciel des responsabilités assumées par les institutions et organismes impliqués dans la gouvernance culturelle.

¹³ Entrevue 5 (Représentant de la Chambre de commerce), réalisée le 8 octobre 2014.

La bibliothèque Samuel-Ouimet

Cette bibliothèque est le premier projet culturel phare de la nouvelle ville. Inaugurée le 29 septembre 2005, le MCC a versé une subvention de 300 000 \$ pour compléter l'investissement de 2 356 189 \$ de la ville de Mont-Tremblant. L'essentiel des énergies de la direction du *Service de la culture et des loisirs* a d'ailleurs été placé durant les années 2000-2005 sur ce projet de nouvelle bibliothèque¹⁴.

Avec cette dernière, Mont-Tremblant s'inscrit tout à fait dans l'approche qui affirme l'identité culturelle locale et voit les arts et la culture comme un moyen d'améliorer la qualité de vie des citoyens.

La salle de spectacles multidisciplinaire

Le projet de la salle de spectacles était porté par la SMT avec le développement du *Versant Soleil* sur la montagne (qui verrait également l'implantation à ses côtés du Casino) (Lalonde, 2009). Le projet rejoignait l'intérêt des intervenants économiques, touristiques et culturels en ce sens qu'il permettait de développer de nouvelles avenues pour le secteur (spectacles originaux en résidence, spectacles d'artistes renommés, clientèle diversifiée, espace spécialisé disponible pour les congressistes, etc.).

Sa présence servirait ainsi de dynamiseur et compléterait l'offre globale de l'AVT. Comme nous le verrons au chapitre 6, le projet de cette salle sera toujours d'actualité plusieurs années plus tard, ne s'étant pas réalisé principalement à cause du ralentissement économique du milieu des années 2000 et de la crise économique de 2008-2009.

¹⁴ Entrevue 8 (Fonctionnaire ville), réalisée le 23 octobre 2014.

5.5 Conclusion du chapitre

À la remorque du tourisme et du développement économique amené par la montagne, le milieu de Mont-Tremblant connaît une forme de dépendance vis-à-vis Intrawest à compter de 1991. Malgré les irritants que procure l'interaction au quotidien avec la SMT, cette période de croissance apporte avec elle des revenus pour les petites municipalités du secteur ainsi que des emplois pour la population. Avec l'aide du CAS, le milieu cherche à se structurer à cette époque sur différents plans en consolidant les infrastructures de transport et de logement et en garantissant le bon fonctionnement du modèle.

À partir de la loi 124 du gouvernement du Québec et la fusion des municipalités de St-Jovite, de St-Jovite-Paroisse, de Mont-Tremblant-Village et de Lac-Tremblant-Nord, Mont-Tremblant devient un *leader* plus affirmé face à la SMT. La gouvernance culturelle s'inscrit alors de plus en plus dans un mode de gouvernance corporatiste qui succède au mode de croissance, présent dans les années 1990. La première politique culturelle (2002) consolide cette tendance.

Le tableau suivant reprend certains indicateurs de ce mode corporatiste à Mont-Tremblant.

Tableau 5.4
Indicateurs de la gouvernance de Mont-Tremblant (période 2000-2008)

INDICATEURS		Avant crise (2000 à 2008)
<i>Mode de gouvernance : corporatiste</i>		
Cadre légal de fonctionnement déterminé par le palier gouvernemental supérieur		Oui
En suivi à la fusion, Mont-Tremblant devient un <i>leader</i> plus affirmé, structuré, face à la montagne (SMT)		Oui
Élaboration par Mont-Tremblant de plans à long terme avec le CAS		Oui
Présence d'une mouvance multi acteurs à Mont-Tremblant		Oui
Dans cette mouvance multi acteurs, présence d'organisations publiques et privées		Oui
Dans cette mouvance, contribution des mêmes <i>intéressés*</i> sur plusieurs organisations simultanément (en étant membre par exemple des différents conseils d'administration) <i>*dans le sens de Lemieux (2009)</i>		Oui
Participation de Mont-Tremblant avec différents partenaires (publics-privés) dans la réalisation de projets majeurs (ex. : mise sur pied du Centre collégial de Mont-Tremblant (campus du Cégep de St-Jérôme))		Oui

Le plafonnement du modèle économique au milieu des années 2000 va apporter le besoin d'un soutien accru de l'administration municipale et de ses partenaires. Cette période transitoire va susciter une prise de conscience par le milieu d'une intervention plus marquée concernant son intervention culturelle et touristique. La crise économique de 2008-2009 va obliger ce passage.

CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA PÉRIODE 2009 À 2013

Afin de faire face à la crise économique, les milieux politique, d'affaires et touristique réalisent les défis liés à une relance. Intrawest ne pourra répondre seule à cette nouvelle réalité. Le sentiment d'urgence amène les intervenants à se regrouper et à proposer des avenues qui font appel à l'ensemble des partenaires. « La situation a forcé les partenariats et la concertation »¹⁵, c'est de cette façon qu'un intervenant résume la situation présente à Mont-Tremblant depuis la crise. « La situation économique a obligé la station à se repositionner »¹⁶, de même que l'administration municipale. La gouvernance de Mont-Tremblant se développe ainsi depuis 2009 avec la vision d'une destination qui englobe aussi le régional et pas uniquement la SMT¹⁷, à partir d'un partenariat renouvelé avec les diverses parties prenantes, incluant les milieux culturel et éducatif. Ce processus suscitera notamment l'élaboration et la mise en œuvre du projet des « 7 pôles ». Après le mode de gouvernance corporatiste des années 2000, se dessinent alors les premiers contours d'une vision de gouvernance collaborative à Mont-Tremblant.

Nous verrons que la politique culturelle de Mont-Tremblant se déploie dorénavant « dans un espace d'action publique où interviennent des acteurs multiples, engagés dans des projets de coopération » (Saez, 1995, p.123). En comparaison avec la période de 2000-2008, cette évolution de la gouvernance culturelle se pose comme un processus d'autonomisation du milieu. Le défi pour les acteurs de cette gouvernance est de développer et de maintenir une zone d'autonomie en parallèle à la présence de la SMT, tout en s'intégrant dans le projet porteur de la communauté (réf. : « 7 pôles »).

¹⁵ Entrevue 8 (Fonctionnaire ville), réalisée le 23 octobre 2014.

¹⁶ Entrevue 8 (Fonctionnaire ville), réalisée le 23 octobre 2014.

¹⁷ Entrevue 6 (Élu municipal), réalisée le 17 octobre 2014.

Avec la mise en œuvre des « 7 pôles », le CAS devient aussi le principal théâtre des rapports de force qui s'exercent à Mont-Tremblant afin de déterminer la prochaine avenue de développement pour le milieu.

6.1 Discours de la politique culturelle 2011

Le discours présent dans la refonte de la politique culturelle diverge sous plusieurs aspects de la version de 2002. Puisqu'élaborée « en bonne partie avant même la création de la Ville de Mont-Tremblant, cette politique (2002) ne correspond plus aux nouvelles réalités, même si elle a donné le dernier élan à des projets d'importance tels que la construction de la bibliothèque Samuel-Ouimet et l'aménagement du parc au-Fil-de-l'Eau » (Ville de Mont-Tremblant, 2011, p.5).

Positionnement de la ville

La deuxième mouture de la politique cherchera à officialiser par l'angle culturel le rôle de capitale régionale et d'attraction touristique internationale de la ville.

La culture comme outil de développement

Les axes d'intervention et d'orientation de la politique désirent reconnaître la culture comme l'un des moteurs du développement économique et du tourisme. Le texte fait à la fois référence à une professionnalisation du développement culturel et à son positionnement partenarial.

Mots-clés

Les 10 mots-clés les plus utilisés (tableau 6.1) dans cette politique sont *art* et/ou *artiste*, *développement*, *organisme*, *professionnel*, *partenariat* et/ou *partenaire*, *événement*, *infrastructure*, *mandat*, *intervention*, *région* et/ou *régional*.

Et contrairement à la version de 2002, on fait ici référence à l'AVT.

Tableau 6.1
Comparatif des mots-clés des deux politiques culturelles de Mont-Tremblant

FRÉQUENCES DANS LE TEXTE		
MOTS-CLÉS	2002	2011
Art et/ou Artiste	34	54
Développement	33	35
Favoriser	13	0
Organisme	13	30
Région et/ou régional	13	6
Intervention	10	7
Intervenant	9	1
Participation	9	6
Professionnel	9	14
Tourisme et/ou touristique	9	5
Collaboration	8	1
Événement	8	12
Économique et/ou socioéconomique	8	4
Partenariat et/ou partenaire	8	13
Participation	6	5
Concertation	6	0
Infrastructure	6	11
Reconnaissance	5	0
Population	4	4
Mandat	2	8
Gestion	1	5
AVT et/ou SMT	0	4

Le terme *collaboration* en lui-même est moins utilisé que dans la version 2002, mais l'utilisation accrue des mots *organisme*, *professionnel*, *événement*, *partenariat* et/ou *partenaire*, *infrastructure*, *mandat*, *gestion*, et que l'on nomme cette fois l'AVT et/ou la SMT dans la politique, nous amène de façon importante à un univers multipartite et de collaboration opérationnelle. Ce qui viendrait appuyer l'hypothèse d'un passage d'un univers corporatiste vers un mode de gouvernance collaborative.

Mont-Tremblant adopte clairement avec cette politique un positionnement d'*État architecte* et d'*État facilitateur*. La municipalité cherche à agir comme *leader* dans

cette gouvernance culturelle et confirme sa volonté d'être le chef de file de ce développement culturel local et de travailler à la réalisation de partenariats.

Extrait 1

Les « (...) villes québécoises qui ont décidé de prendre en charge les leviers de leur développement culturel sont celles qui réussissent le mieux en matière de culture » et

grâce à son importante fréquentation touristique, à sa position de ville centre pour les municipalités environnantes, à la présence d'un nombre croissant de villégiateurs et de nouveaux résidents habitués à consommer de la culture, la Ville de Mont-Tremblant dispose d'un public potentiel considérable. (Ville de Mont-Tremblant, 2011, p.3)

Extrait 2

Le développement culturel étant vu comme un outil promotionnel et de valorisation du milieu,

le modèle d'intervention que privilégiera la Ville en matière de culture est le suivant : en plus de définir les politiques et orientations en matière de développement culturel, la Ville sera maître d'œuvre lorsqu'il s'agit de l'implantation ou de la gestion des infrastructures culturelles (bibliothèques, salle Alphonse-Desjardins, Place de la Gare, église Sacré-Cœur-de-Jésus, autres). Elle agira aussi en partenariat avec certains promoteurs, notamment pour l'organisation de festivals ou d'événements culturels majeurs. Ce modèle implique que le Service de la culture et des loisirs participe davantage à l'enrichissement de l'offre culturelle. (Ville de Mont-Tremblant, 2011, p.6)

6.2 Indicateurs de la gouvernance culturelle

Nous compléterons ici le diagnostic de la gouvernance culturelle locale pour la période 2009-2013 en utilisant la grille des indicateurs culturels proposée (tableau 6.2). Nous comparerons les caractéristiques présentes avant la crise et après celle-ci.

Tableau 6.2
Indicateurs de la gouvernance culturelle : comparatif avant-crise (2000-2008)
et après-crise (2009-2013)

INDICATEURS	Avant crise (2000 à 2008)	Après crise (2009 à 2013)	Détails
<i>Gestion municipale: Documents d'orientation</i>			
Présence d'une politique culturelle en vigueur	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques
Présence d'un plan d'action pour la politique culturelle en vigueur	Non	Oui	Élément présent uniquement après la crise <i>Plan d'action 2012-2015 jumelé à la politique</i>
Présence d'une entente de développement culturel avec le MCC en vigueur	Non	Oui	Élément présent uniquement après la crise <i>Entente 2013-14 Entente renouvelée 2015-16-17</i>
<i>Gestion municipale: Diffusion de l'information</i>			
Présence d'un bulletin culturel envoyé par courriel ou capsule mise en ligne	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques
Présence d'un répertoire culturel (bottin des artistes et organismes)	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques
Présence d'un site Internet avec programmation	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques
Présence d'articles promotionnels saisonniers (programme des loisirs (culturels), activités estivales, calendrier des spectacles, etc.)	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques
<i>Gestion municipale: Budget d'opération</i>			
Dépenses culturelles par le milieu municipal	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques
Augmentation notable des dépenses culturelles municipales (50% sur une période de 3 ans)	Non	Oui	Élément présent uniquement après la crise <i>Le budget total alloué à la culture par MT a été augmenté de plus de 50% entre 2009 et 2013</i>
<i>Investissement municipal : Infrastructures</i>			
Présence d'infrastructures culturelles municipales	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques

Augmentation du nombre d'infrastructures culturelles municipales (plus de 2 sur une même période de 3 ans)	Non	Oui	Élément présent uniquement après la crise <i>Exemples :</i> <i>Nouvel accès à la Place de la Gare</i> <i>Première Scène (spectacles à l'ancienne église)</i> <i>Place publique (centre-ville)</i> <i>(en développement, dans le cadre des « 7 pôles »)</i>
Investissement municipal: Soutien de la municipalité			
Soutien ad hoc aux événements spéciaux et aux projets de diffusion	Oui	X	Nous n'avons pu confirmer cette pratique pour la présente période
Programme de subvention et d'aide technique aux événements spéciaux et aux projets de diffusion	Non	Oui	Élément présent uniquement après la crise
Programme de soutien aux organismes culturels de type communautaire et aux initiatives artistiques originales	Non	Oui	Élément présent uniquement après la crise
Politique d'acquisition d'œuvres d'art dotée d'un budget annuel	Non	Oui	Élément présent uniquement après la crise
Concours biennal de création d'œuvres d'art public	Non	Oui	Élément présent uniquement après la crise
Implication du milieu: Acteurs			
Présence d'acteurs importants (public, privé), actifs dans le développement culturel local	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques
Présence d'artistes sur le territoire	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques
Présence de programmes liés à la culture dans des institutions d'enseignement	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques
Implication du milieu: Concertation et partenariats			
Présence de nouvelles tables de concertation* entre les différents acteurs culturels <i>*Nous excluons volontairement ici l'AVT, le CAS, la Commission culturelle et Tourisme MT</i>	Non	Oui	Élément présent uniquement après la crise <i>Comité événements</i> <i>Tourisme MT</i>
Présence de tables de concertation déjà existantes dont la structure ou le cadre légal a été modifié après la crise économique	Non	Oui	Élément présent uniquement après la crise <i>CAS</i> <i>Commission culturelle</i> <i>Tourisme MT</i>
Partenariats avec des entreprises privées	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques

Aide privée en arts de la scène, pour les événements ou autres	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques
Offre culturelle			
Programmation culturelle dans les diverses infrastructures de la ville et sur la montagne (AVT)	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques
Programmation culturelle prenant place sur 4 saisons dans les diverses infrastructures de la ville et sur la montagne (AVT)	Non	Oui	Élément présent uniquement après la crise
Implication du milieu: Participation			
Présence de travailleurs culturels professionnels dans les organismes et/ou événements culturels	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques
Présence de bénévoles dans les organismes et/ou événements culturels	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques
Présence d'artistes locaux dans les organismes et/ou événements culturels	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques
Implication du milieu: Fréquentation			
Présence accrue de touristes lors des spectacles et autres manifestations à Mont-Tremblant même	Non	Oui	Élément présent uniquement après la crise <i>Note :</i> <i>Bien qu'elle soit le moteur principal de l'industrie, la montagne n'est plus la seule destination</i>
Gouvernance culturelle			
Présence d'une action municipale qui oscille entre des actions de type État architecte (implantation de nouvelles infrastructures, programmes de soutien, volonté d'une présence culturelle en dehors du cadre exclusif de la montagne) et d'État facilitateur (dans son appui aux initiatives des résidents et artistes locaux)	Non	Oui	Élément présent uniquement après la crise
La mouvance multi acteurs présente dans la gouvernance culturelle participe concrètement sur un projet mobilisant l'ensemble de la communauté	Non	Oui	Élément présent uniquement après la crise <i>Les « 7 pôles »</i>

Présence d'une stratégie territoriale (montagne, ville) qui vise la singularisation du territoire et qui opte pour la mise en œuvre d'événements culturels	Non	Oui	Élément présent uniquement après la crise <i>Auparavant, les événements étaient présentés uniquement sur la montagne par l'AVT. Il existe maintenant une stratégie élargie incluant la ville (Ex. : Festi Jazz de MT)</i>
Récupération de l'espace public par les citoyens pour la création de sociétés participatives et inclusives	Oui	Oui	Élément présent aux 2 époques

L'analyse des indicateurs

Les indicateurs démontrent qu'une gouvernance culturelle davantage collaborative s'est développée au cours des années 2009-2013. Durant cette période, un plan d'action sur trois ans s'est ajouté au renouvellement de la politique culturelle en 2011, en plus d'une entente de développement culturel avec le MCC. Grâce au plan d'action, les mesures proposées sont ainsi intégrées à un calendrier de réalisation, ce qui en fait un document de référence plus efficace pour les élus et les partenaires¹⁸.

L'entente avec le MCC de son côté a par exemple permis la présentation en 2014 du circuit *Lumière sur l'art public à Mont-Tremblant* qui met en valeur 10 œuvres d'artistes reconnus présentes sur le territoire, notamment par la publication d'une brochure touristique. Cette entente avec le MCC sera renouvelée et bonifiée pour un terme de trois ans cette fois en 2015, 2016 et 2017. Le *Service de la culture et des loisirs* a aussi bénéficié lors de cette période d'un budget majoré.

Tableau 6.3
Indications sur le budget culturel municipal (2011-2012-2013)

Budget municipal	2011	2012	2013
Enveloppe liée à la culture	861 757 \$	1 444 032 \$	1 221 124 \$

¹⁸ Entrevue 8 (Fonctionnaire ville), réalisée le 23 octobre 2014.

Le budget total alloué à la culture par Mont-Tremblant a connu une hausse de plus de 50 % entre 2009 et 2012¹⁹. Per capita, en 2013, les dépenses culturelles à Mont-Tremblant représentaient plus de 120 \$. Dans son rapport sur l'investissement culturel municipal, Provençal (2014) indiquait, qu'en 2012, les 54 villes au Québec avec des populations de 10,000 à 24,999 habitants investissaient en moyenne 99 \$ per capita en culture. En 2013, les investissements culturels de Mont-Tremblant se situaient également au-dessus des villes de 100,000 à 199,999 habitants qui, elles, investissent en moyenne 110 \$ per capita. Ce qui est un indicateur important de la volonté politique de consolider ce secteur et de lui permettre de jouer un rôle stratégique de développement.

En continuité avec la période 2000-2008, Mont-Tremblant s'est assurée également durant les années d'après-crise d'une diffusion adéquate de l'information culturelle municipale. Durant cette période active pour Mont-Tremblant, le nombre d'infrastructures culturelles municipales augmente (plus de 2 sur une même période de 3 ans) et des programmes officiels de subventions et d'aides techniques pour les événements spéciaux et les organismes culturels sont mis en place. Également, une politique d'acquisition d'œuvres d'art et un concours biennal de création d'œuvres d'art public se sont ajoutés aux interventions.

De nouvelles tables de concertation ont été mises de l'avant, dont le *Comité événements* qui réunit la ville, l'AVT et d'autres parties prenantes du milieu²⁰, ainsi que *Plein Air Mont-Tremblant* pour la gestion des sentiers dans le cadre des « 7 pôles ». Également, d'anciens outils de concertation pour la ville, dont le CAS, la Commission culturelle et Tourisme Mont-Tremblant, ont vu leur structure et/ou leur cadre légal être modifiés par cette dernière afin de mieux répondre aux nouvelles réalités.

¹⁹ Entrevue 8 (Fonctionnaire ville), réalisée le 23 octobre 2014.

²⁰ Entrevue 8 (Fonctionnaire ville), réalisée le 23 octobre 2014.

Depuis 2009, L'AVT a consolidé une programmation sur 4 saisons²¹, stratégie vue à Whistler (voir chapitre 7). Cette consolidation de l'offre estivale de l'AVT a été fondamentale car elle a permis de « passer à travers et de voir le retour depuis trois ans d'une croissance, minime, mais réelle »²².

Une stratégie multi lieux pour quelques événements, encouragée et financée après 2009 par Mont-Tremblant, souhaite une présence accrue de touristes au centre-ville lors de spectacles et autres manifestations qui se déroulent maintenant en partie ou en totalité hors de la montagne. La ville a également amélioré les accès à la Place de la Gare (arts visuels) située dans le vieux village. Située près de la piste cyclable, visitée en grande partie par les touristes, elle permet à cinq artistes locaux en résidence de faire connaître et vendre leurs œuvres²³.

Du point de vue de la gouvernance, l'administration municipale oscille entre des actions de type *État architecte* (implantation de nouvelles infrastructures, programmes de soutien, volonté d'une présence culturelle en dehors du cadre exclusif de la montagne) et d'*État facilitateur* (dans son appui aux initiatives des résidents et artistes locaux).

La mouvance multi acteurs de Mont-Tremblant mobilise depuis la crise l'ensemble de la communauté dans le cadre d'une stratégie territoriale globale (montagne, ville, Parc du MT), soit le projet des « 7 pôles ». La stratégie événementielle va s'inscrire dorénavant dans le cadre de ce dernier, ce qui n'aurait pas été possible avant la crise économique et la consolidation de la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant.

²¹ Entrevue 9 (Représentant AVT), réalisée le 23 octobre 2014.

²² Entrevue 9 (Représentant AVT), réalisée le 23 octobre 2014.

²³ Entrevue 1 (Résident du secteur), réalisée le 28 septembre 2014.

Autre indicateur important de gouvernance culturelle, la mise en place d'espaces publics, la valorisation et l'accessibilité du territoire convergent vers l'objectif de récupération de l'espace public par les citoyens, ce qui est le cas à Mont-Tremblant avec la finalisation de l'aménagement du parc au-Fil-de-l'Eau, la nouvelle place publique, les sentiers pédestres, les pistes cyclables, les spectacles au centre-ville, etc., qui sont maintenant globalement intégrés au projet des « 7 pôles ».

6.3 Acteurs, instances et tensions dans la gouvernance culturelle

Durant la période 2009-2013, à l'exception de la direction du *Service de la culture et des loisirs* de Mont-Tremblant qui a changé ainsi que la présidence de la Chambre de commerce du Grand Mont-Tremblant, les principaux acteurs sont toujours présents. Il est intéressant ici de voir comment ces derniers se positionnent suite à la crise économique, face aux « 7 pôles » et à l'avenir économique de Mont-Tremblant.

Les responsables : le cas du maire

Pierre Pilon a poursuivi son travail de développement de la culture et du potentiel touristique régional de Mont-Tremblant durant ces années. Après avoir siégé en continu à partir de la fusion municipale, il s'est retiré en 2013 de la vie publique après l'annonce officielle de la réalisation des « 7 pôles ». Monsieur Luc Brisebois a été élu à la mairie en novembre 2013. Homme d'affaires, il a été conseiller municipal pendant 18 ans et a été en charge de plusieurs comités de travail de la ville. Il est trop tôt pour évaluer si son administration demeurera autant *proculture* que celle du maire précédant comme l'ont noté plusieurs intervenants que nous avons interviewé. Actuellement, le nouveau maire semble être un peu plus absent dans ce dossier et apparaît aussi comme un partisan du projet de la diversification économique pour Mont-Tremblant²⁴, sujet que nous traiterons sous peu.

²⁴ Entrevue 2 (Résident du secteur et gestionnaire AVT et CAS), réalisée le 28 septembre 2014.

Les agents : le cas du directeur du Service de la culture et des loisirs

En poste depuis 2009, très habile dans le réseautage, proactif, l'actuel directeur du *Service de la culture et des loisirs* fait l'unanimité dans le milieu. Il correspond bien aux caractéristiques du gestionnaire public qui exerce dans le cadre d'une gouvernance collaborative, soit en étant orienté vers le réseau des différentes parties prenantes et en faisant preuve d'une grande souplesse dans sa gestion (Agranoff, 2005; 2006).

Il a accompagné Mont-Tremblant depuis 2009 dans la consolidation du budget du Service, dans l'élaboration de la deuxième politique culturelle et du plan d'action, dans l'entente avec le MCC, dans la mise en place des divers programmes d'appui au développement culturel et dans la restructuration de la Commission culturelle.

Il a dirigé le Service de façon à ce que ce dernier assure le *leadership* souhaité et, élément important pour la période 2009-2013, dans un contexte où le projet de salle de spectacles se fait attendre, il a également été l'instigateur de Première Scène et des spectacles en formule cabaret à l'ancienne église du village depuis la saison 2012-2013. L'Agenda 21, vue au chapitre 2, a une influence importante dans la gestion du directeur du Service.

Les intéressés : le cas du directeur de l'AVT

Alors que l'AVT développait exclusivement le site de la SMT depuis sa fondation, l'actuel directeur, en poste depuis le milieu des années 2000, contribue activement depuis 2009 à la nouvelle vision collaborative. Cette vision cherche à intégrer et développer les diverses parties (montagne, Mont-Tremblant, Parc national de Mont-Tremblant) dans l'offre globale de Mont-Tremblant et dans une harmonisation événementielle de l'AVT avec la ville et les autres parties prenantes locales. En réaction à la crise économique, les avantages de cette action sont considérés plus nombreux que les désavantages pour l'AVT.

Son influence est visible également dans la restructuration de Tourisme Mont-Tremblant et dans la mise sur pied du *Comité événements*.

Les particuliers

Un intervenant nous mentionnait en entrevue que le développement culturel à Mont-Tremblant n'est pas en soi conséquence « d'initiative citoyenne comme telle, mais plutôt d'une démarche d'affaires et partenariale »²⁵. Cette vision tranche avec celle, plus politique, qui tient à mettre en évidence la présence réussie de citoyens dans beaucoup de comités de travail de la ville²⁶. Les répondants nous ont fait remarquer aussi l'existence d'un sentiment d'appartenance fort, présent dans un événement comme *Ironman* qui s'appuie sur 2000 bénévoles. Ce qui est remarquable pour un milieu peu peuplé²⁷.

Ces deux visions donnent chacune une partie de la réalité de Mont-Tremblant. Ville en équilibre entre sa tradition de villégiature et de sport, son développement culturel commercial (lié au tourisme), son développement culturel municipal et sa dynamique socioéconomique *résidents/villégiateurs*, l'écosystème culturel et socioculturel de Mont-Tremblant est basé sur du bénévolat et sur une présence d'artistes professionnels qui bénéficie peu d'une présence d'organismes structurés permanents. Mont-Tremblant est un milieu complexe où une majorité de citoyens voit son emploi tributaire des retombées de l'industrie touristique, ce qui modifie la question de la participation citoyenne aux affaires publiques. La recherche du bien-être collectif et la réduction des disparités socioéconomiques, qui sont à la base d'une cohésion sociale prônée par toute administration publique, présente un défi particulier dans cet environnement.

²⁵ Entrevue 2 (Résident du secteur et gestionnaire AVT et CAS), réalisée le 28 septembre 2014.

²⁶ Entrevue 6 (Élu municipal), réalisée le 17 octobre 2014.

²⁷ Entrevue 3 (Représentant médias), réalisée le 2 octobre 2014.

La double réalité des *résidents/villégiateurs* complexifie toute démarche appelant un consensus social autour d'un projet, d'autant plus si le projet en question nécessite un investissement financier public important. L'acceptation populaire nécessaire dans ce cas rend encore plus fragile toute action de développement culturel local dans un contexte économique où les rapports de force en présence peuvent grandement avantager ou désavantager un groupe social en particulier. Du point de vue culturel, cette double réalité amène une certaine fracture sociale au sujet des attentes, des valeurs présentes et des habitudes de consommation.

Les tensions

Avec la préparation et la mise en œuvre des « 7 pôles » de 2011 à 2013, le CAS est devenu le théâtre des tensions entre les parties prenantes les plus influentes du milieu. Les parties prenantes impliquées sur son conseil d'administration représentent clairement « certains intérêts de la société civile et non tous les intérêts à proportions égales » (Viel et autres, 2012). Les citoyens et groupes communautaires et environnementaux sont par exemple exclus de cette dynamique. Des frais de 10 000 \$ sont requis des différentes organisations afin de pouvoir y siéger et ainsi influencer l'élaboration des stratégies de développement proposées au conseil municipal.

Il faut voir le CAS d'abord comme un outil pour la ville d'être proactive et « d'être un partenaire considéré par la *montagne* »²⁸, l'existence du CAS découlant d'« une volonté politique d'être partie prenante du développement, de ne pas être à la remorque de la *montagne* (...) c'est la prise en main du milieu »²⁹. La ville, « étant soucieuse du développement touristique et culturel dans les récentes années »³⁰, adopte un positionnement qui fera que, dorénavant « la *montagne* va bénéficier de l'apport de la région »³¹ et vice-versa.

²⁸ Entrevue 2 (Résident du secteur et gestionnaire AVT et CAS), réalisée le 28 septembre 2014.

²⁹ Entrevue 3 (Représentant médias), réalisée le 2 octobre 2014.

³⁰ Entrevue 2 (Résident du secteur et gestionnaire AVT et CAS), réalisée le 28 septembre 2014.

³¹ Entrevue 5 (Représentant de la Chambre de commerce), réalisée le 8 octobre 2014.

Toutefois, face au rôle de l'organisme, un participant mentionnait que si

je siégeais au conseil de ville, j'aurais un problème face au rôle du CAS et du niveau de responsabilité qu'il a (...) C'est devenu un peu plus loin qu'un conseil. Parce que les gens autour de la table sont très très forts (...) Il y a des dimensions de conversation au CAS... il me semble que ça devrait être discuté directement au conseil (...) ³²

Le CAS en 2013 (et après)

Avec la mise en œuvre des « 7 pôles » depuis 2013, le futur mandat du CAS est à préciser par le conseil municipal. Certains partenaires du milieu souhaiteraient que la composition du CAS ne soit plus autant orientée vers le tourisme afin que puisse être explorée une diversification économique. En entrevue, un répondant nous soulignait que, puisque le CAS est présentement formé principalement d'acteurs touristiques, on

frappe un peu un mur (...), la table est tellement touristique (...) Si on a un mandat de diversification économique le CAS n'est peut-être pas le meilleur (...) la station de ski n'est pas à l'image de la région, on a beaucoup plus à offrir (...) la montagne a un droit de parole très puissant sur le CAS. ³³

Deux grandes tendances dans le positionnement économique futur de Mont-Tremblant se dégagent des entretiens de l'automne dernier et de la lecture des journaux locaux, bulletins et communiqués des diverses organisations. L'une ou l'autre influencera l'avenir de la gouvernance culturelle à Mont-Tremblant.

Il y a d'abord l'option de la continuité, soit celle de consolider le milieu touristique comme principale stratégie économique. Avec cette dernière, le milieu serait rendu à l'étape du « *comment* vendre l'expérience de Tremblant sur les plans de la commercialisation et de l'organisation »³⁴, en cela inspirée des récentes tendances internationales. Il doit voir également à se démarquer des zones concurrentes en devenir, dont le Massif dans Charlevoix, tout en diversifiant l'offre locale pour rester en tête du peloton³⁵.

³² Entrevue 5 (Représentant de la Chambre de commerce), réalisée le 8 octobre 2014.

³³ Entrevue 5 (Représentant de la Chambre de commerce), réalisée le 8 octobre 2014.

³⁴ Entrevue 2 (Résident du secteur et gestionnaire AVT et CAS), réalisée le 28 septembre 2014.

³⁵ Entrevue 6 (Élu municipal), réalisée le 17 octobre 2014.

Il y a également du travail à faire selon un intervenant pour combler les quatre mois de l'année qui offrent encore de la disponibilité de croissance (automne et printemps)³⁶. La volonté de développer davantage le marché des congrès et d'améliorer les transports vers Mont-Tremblant³⁷ est manifeste dans cette orientation. Les partisans de cette tendance, dont évidemment les représentants des organisations qui sont dans la mouvance d'Intrawest, ne croient pas à la diversification économique d'un milieu comme celui de Mont-Tremblant³⁸.

L'autre vision, portée entre autres par la Chambre de commerce, considère que les efforts devraient dorénavant viser une diversification économique afin que Mont-Tremblant devienne ainsi moins dépendante de l'industrie touristique en général³⁹ et que cette nouvelle orientation devrait être explorée par le CAS⁴⁰. Ses partisans avancent qu'à l'avenir, « on ne peut pas parler juste de tourisme, mais de développement global »⁴¹.

Ces discussions ont débuté en 2013 avec l'élection municipale. Le rapport de force en cours est rendu possible car, contrairement au maire Pilon qui était *proculture* et partisan du développement touristique pour Mont-Tremblant, rien n'est moins certain avec le présent maire.

³⁶ Entrevue 6 (Élu municipal), réalisée le 17 octobre 2014.

³⁷ Entrevue 6 (Élu municipal), réalisée le 17 octobre 2014.

³⁸ Entrevue 9 (Représentant AVT), réalisée le 23 octobre 2014.

³⁹ Entrevue 5 (Représentant de la Chambre de commerce), réalisée le 8 octobre 2014.

⁴⁰ Entrevue 6 (Élu municipal), réalisée le 17 octobre 2014.

⁴¹ Entrevue 5 (Représentant de la Chambre de commerce), réalisée le 8 octobre 2014.

6.4 Projets principaux dans la gouvernance culturelle

La crise a forcé un rapprochement entre la ville, la SMT, l'AVT et les autres partenaires dans une vision du développement plus inclusive de la diversité régionale. Puisqu'il est maintenant la réponse de Mont-Tremblant à la crise économique, nous traiterons en priorité ici des « 7 pôles » comme principal projet de l'après-crise. Nous faisons de cet enjeu un point important de notre recherche.

On peut le définir comme l'exemple du mode de gouvernance collaborative que Mont-Tremblant semble vouloir emprunter, en remplacement de la gouvernance corporatiste présente depuis la fusion municipale.

Et nous ouvrirons également la discussion sur le besoin toujours présent d'une salle de spectacles multifonctionnelle de grande capacité et le projet de la piscine semi-olympique.

Les « 7 pôles »

Après un peu plus de 2 années d'études et de consultation, en 2013, sous l'impulsion du CAS, Mont-Tremblant a rendu officiel un projet de développement touristique organisé autour de sept pôles à caractère et vocation uniques. Ce projet repose également sur un réseau de sentiers pour la pratique de diverses activités, d'une navette touristique desservant les pôles et d'une trame événementielle d'envergure pour l'animer. Pour chacun de ces éléments, des actions ou des investissements requis ou prévus ont été identifiés afin que le projet contribue à son plein potentiel au développement touristique de l'ensemble du territoire (CLD des Laurentides, 2013b, p.18).

Un intervenant nous disait que les « 7 pôles », c'était une vision, une volonté de maximiser, de consolider les forces du milieu, chaque partenaire devant peaufiner son offre et la ville devant notamment se préoccuper de la mobilité entre les zones

(transport) et de l'aménagement⁴².

Cet exercice de concertation laisse place au développement dans chacun des pôles⁴³. Comme nous avons vu, afin de faciliter la gestion des sentiers pédestres par exemple, un nouvel organisme *Plein Air Mont-Tremblant* a été créé tout récemment pour répondre à ce besoin par l'administration municipale et ses partenaires⁴⁴.

La culture est intégrée à ce projet de revitalisation urbaine. Un intervenant nous disait qu'il fallait faire en sorte que la culture prenne sa place dans les « 7 pôles », et qu'il s'agissait, du point de vue des partenaires, d'une des responsabilités de la ville⁴⁵.

Dans le communiqué de presse de lancement, la ville de Mont-Tremblant (2013b) offre une description des lieux qui font l'objet de ce développement et trace les grandes lignes des orientations de l'offre culturelle et d'animation qui s'y retrouvera. Par exemple, pour le pôle Noyau villageois (ancien village), le communiqué souligne que des « efforts seront faits pour maximiser le potentiel culturel de la nouvelle salle Première Scène aménagée dans l'église du Village. Des acquisitions et des transactions seront aussi réalisées pour élargir l'accès au lac Mercier, dont la rive sera mieux intégrée à l'animation du Village » (p.2). Pour le pôle centre-ville, un « espace public central sera construit (...) et la rue St-Jovite, quant à elle, sera piétonnisée lors de grands événements ou de weekends achalandés » (p.2). Le pôle du lac Monroe, quant à lui, « verra son réaménagement en bonne partie accompli avec l'inauguration prochaine du Centre découverte, qui deviendra le véritable lieu d'accueil du secteur avec un amphithéâtre trois saisons » (p.3) et le pôle domaine St-Bernard, dans une perspective de développement durable, verra à « améliorer l'offre d'activités tant culturelle, qu'éducatives, ludiques et sportives, et accroître sa notoriété » (p.3).

⁴² Entrevue 4 (Représentant du CLD des Laurentides), réalisée le 8 octobre 2014.

⁴³ Entrevue 9 (Représentant AVT), réalisée le 23 octobre 2014.

⁴⁴ Entrevue 6 (Élu municipal), réalisée le 17 octobre 2014.

⁴⁵ Entrevue 9 (Représentant AVT), réalisée le 23 octobre 2014.

En conclusion, le communiqué souligne que

L'immense succès obtenu avec IRONMAN ouvre la porte à la tenue d'autres événements sportifs d'envergure, et le développement d'événements culturels est lui aussi une priorité. Un comité événementiel composé de cinq personnalités majeures de la région a été mis sur pied. Son objectif est de doter Mont-Tremblant d'événements de prestige à forte visibilité médiatique promettant d'accroître la notoriété de Mont-Tremblant tout en maximisant les retombées locales et la rentabilisation des infrastructures déjà établies ou projetées. (Ville de Mont-Tremblant, 2013b, p.4)

Le projet vise ainsi à intégrer aux « 7 pôles » le développement récréotouristique et culturel futur. L'offre devient alors clairement régionale. Le projet des « 7 pôles » est ainsi un indicateur important du plan à moyen et long terme sur lequel vont tabler l'administration municipale et ses partenaires. Il pourrait intégrer à lui seul un pan considérable de la stratégie de croissance économique du milieu.

Mise à jour des « 7 pôles » (2013 et après)

À l'occasion de la rencontre publique tenue le 6 novembre 2014 en présence des citoyens, organismes et commerçants, la ville de Mont-Tremblant a présenté *Destination Mont-Tremblant* (anciennement nommée les « 7 pôles »).

Destination Mont-Tremblant est donc la nouvelle marque de commerce qui vise à promouvoir la destination. Le communiqué indique que *Destination Mont-Tremblant* et son plan d'affaires s'inscrivent dans la foulée des orientations du gouvernement du Québec et de son « Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020 » qui est « d'améliorer et développer le produit touristique pour permettre au Québec de s'approprier une part appréciable de la forte croissance du nombre de touristes internationaux » (Ville de Mont-Tremblant, 2014, p.3). Sur le plan promotionnel, le projet est maintenant la maîtrise d'œuvre de Tourisme Mont-Tremblant⁴⁶.

⁴⁶ Entrevue 2 (Résident du secteur et gestionnaire AVT et CAS), réalisée le 28 septembre 2014.

Il sera intéressant d'observer au cours des prochaines années, comment Mont-Tremblant adaptera sa politique culturelle et son prochain plan d'action à la lumière des résultats de sa nouvelle orientation et des enjeux qui seront en présence.

Vous trouverez de l'information additionnelle sur les « 7 pôles » en annexe 2.

*Les projets de la salle de spectacles multifonctionnelle
et de la piscine semi-olympique*

Parmi les autres projets dans la dynamique locale qui complètent le tableau des interactions présentes à Mont-Tremblant dans la période de l'après-crise, nous retrouvons de nouveau celui de la salle de spectacles multifonctionnelle et celui de la piscine semi-olympique.

La salle qui était un des projets-phare des années 2000 n'a pas encore vu le jour à cause du gel des investissements à la SMT, notamment suite à la crise économique. Dubuc (2010) écrivait que, dorénavant,

Intrawest préfère vendre les terrains à des promoteurs qui respecteront les exigences du plan de développement de Versant Soleil, plutôt que de les développer elle-même, comme c'était le cas avant son acquisition par Fortress. (Article consulté sur le Web, 2015)

Cette stratégie ne s'est pas encore matérialisée dans un contexte d'incertitude économique. Ce projet présente un enjeu certain pour la gouvernance culturelle et un élément de tension entre la SMT et l'administration municipale. Cette situation est également en grande partie responsable des difficultés vécues par le Casino de Mont-Tremblant (Dubuc, 2014), ce dernier étant le seul attrait du *Versant Soleil* à s'être installé dans le secteur⁴⁷.

⁴⁷ Entrevue 2 (Résident du secteur et gestionnaire AVT et CAS), réalisée le 28 septembre 2014.

Il serait étonnant, à cause du contexte économique actuel et de la stratégie de la SMT, que ce projet puisse voir le jour sans une participation directe de la ville. Ce serait cependant négliger une autre réalité du milieu, soit le tiraillement provoqué parfois par les investissements qui visent le soutien au cadre sportif et de villégiature plutôt qu'à la culture.

En effet, afin de bénéficier d'une infrastructure ciblée comme essentielle par *Ironman*, événement sportif international qui selon plusieurs intervenants draine énormément les ressources financières et humaines de Mont-Tremblant⁴⁸, la ville a mis de l'avant en 2013 la réalisation d'une piscine semi-olympique au coût de 12 à 15 millions de dollars (Coursol, 2013d; Rouleau, 2014). Ce qui exclut probablement pour le court et moyen terme un autre investissement important, cette fois pour une salle de spectacles.

Selon plusieurs intervenants rencontrés, il n'y aurait pas présentement de volonté politique à la ville pour investir dans le projet d'une salle de spectacles de haut niveau. Le dossier restera sûrement à l'ordre du jour pour les prochaines années considérant les besoins mais sera tributaire de la volonté politique ou d'un changement d'orientation important de la part de la SMT.

6.5 Conclusion du chapitre

Dans un contexte où la montagne et le milieu récréotouristique en général font face comme destination à des difficultés économiques importantes, la ville de Mont-Tremblant s'est positionnée durant la période 2009-2013 comme *leader* dans la gouvernance culturelle locale. Certains indicateurs à Mont-Tremblant (tableau 6.4) semblent témoigner du passage durant cette période d'un mode de gouvernance corporatiste à une gouvernance collaborative.

⁴⁸ Entrevue 2 (Résident du secteur et gestionnaire AVT et CAS), réalisée le 28 septembre 2014.

Tableau 6.4
Indicateurs de la gouvernance de Mont-Tremblant (2009-2013)

INDICATEURS	Après-crise (2009 à 2013)	Détails
<i>Mode de gouvernance : collaborative</i>		
Présence d'une mouvance multi acteurs qui collabore concrètement sur des projets mobilisant l'ensemble des ressources de la communauté	Oui	<i>Le projet des « 7 pôles »</i>
Recours de plus en plus à un mode de gestion en réseau, notamment pour le secteur touristique	Oui	<i>Notamment, avec le rapprochement entre la ville, la SMT, l'AVT et les autres partenaires dans une vision du développement plus inclusive des diversités régionales</i> <i>Au besoin, structuration de nouveaux acteurs pour répondre aux besoins du réseau. Par exemple : Plein Air MT, créé tout récemment par l'adm. municip. et ses partenaires afin de faciliter la gestion des sentiers pédestres dans le cadre des « 7 pôles »</i>
La recherche d'une prochaine stratégie de développement économique pour Mont-Tremblant se fait en réseau	Oui	<i>Avec le CAS, la Chambre de commerce, le CLD des Laurentides (défi de la consolidation touristique ou diversification économique)</i>

Nous croyons que les trois indicateurs mentionnés viennent appuyer l'hypothèse de la présence d'un mode de gouvernance collaborative à Mont-Tremblant durant cette période, ou à tout le moins de la transition qui s'opérait vers ce mode.

La contribution du réseau (acteurs et parties prenantes) sur le plan du développement actuel et futur de Mont-Tremblant caractérise la société tremblantoise. Cette mouvance multi acteurs collabore concrètement dans l'après-crise sur des projets mobilisant l'ensemble de la communauté. Le rapprochement de la ville, de la SMT, de l'AVT et des autres partenaires dans une vision du développement plus inclusive

des diversités régionales accélère ce processus (réf. : les « 7 pôles »). Au besoin, le réseau structure durant cette période de nouveaux acteurs pour répondre à des cibles spécifiques (ex. : *Plein Air Mont-Tremblant* créé afin de faciliter la gestion des sentiers pédestres dans le cadre des « 7 pôles ») ou encore en restructure d'anciens pour augmenter leur efficacité (ex. : *Tourisme Mont-Tremblant*).

Le réseau, par le biais du CAS (et des principales parties prenantes économiques du milieu), a débuté un processus de concertation devant mener à la prochaine stratégie de développement économique pour Mont-Tremblant (réf. : défi de la consolidation touristique ou diversification économique). L'ensemble des parties est donc impliqué dans une démarche qui verra à dégager un plan pour l'avenir de Mont-Tremblant.

CHAPITRE 7 : DISCUSSIONS ET CONCLUSION

Nous souhaitons pour débiter la discussion revenir sur l'étude de Gill et Williams (2011) mentionnée précédemment. Ce court détour vers Whistler nous permet de valider le type de trajectoire possible pour les changements qui peuvent s'opérer dans un mode de gouvernance locale. Puisque les deux destinations (réf. : Whistler en Colombie-Britannique, Mont-Tremblant au Québec) possèdent certaines caractéristiques communes, notamment du fait de la taille des villes en question, de la philosophie de gestion du promoteur (Intrawest) et du type d'appui obtenu de la part des gouvernements supérieurs et de la communauté, le travail de ces auteurs peut contribuer à notre analyse de cas.

Nous ferons par la suite un retour sur nos hypothèses de travail, soulignerons les limites de cette recherche et ouvrirons sur certaines perspectives d'analyse additionnelles du milieu.

7.1 Analyse comparative entre Mont-Tremblant et Whistler

Le site de Whistler

En 1975, en collaboration avec la firme Intrawest, le gouvernement de la Colombie-Britannique a facilité la création d'une entité vouée au développement sportif, résidentiel et commercial de la station de ski de Whistler, en partenariat avec la ville et divers promoteurs immobiliers. Gill et Williams (2011) notent l'aspect novateur du *Resort Municipality of Whistler* mis de l'avant à ce moment qui garantissait un pouvoir de taxation au nouvel organisme afin de faciliter son développement (p.633).

Après une période de croissance en continu durant les années 1970 et 1980, lors des années de préparation menant à la tenue d'épreuves des Jeux Olympiques de Vancouver, soit au début des années 2000, Whistler a été confronté à un essor sans

précédent quant à son achalandage, à l'augmentation de la valeur immobilière du secteur et aux coûts d'entretien. Le tout jumelé à des revendications autochtones et à une diminution de l'offre pour du logement abordable destiné aux résidents et employés. Ces changements importants dans la situation fiscale, socioculturelle et politique ont apporté une pression accrue sur le développement local et les mécanismes de gouvernance qui existaient à ce moment et ont même remis en question la pérennité du site.

Les auteurs s'intéressent à la façon dont le mode de gouvernance du *Mountain Resort* de Whistler a été modifié par les intervenants. En réponse à ces pressions endogènes et exogènes, d'un mode de gouvernance de croissance, le milieu s'est ajusté et est passé à un mode de gouvernance corporatiste. Gill et Williams (2011) expliquent à cet effet que

As the vulnerabilities of such places to global forces emerge, there are calls to rethink the appropriateness of pro-growth resort development models that are essentially investor-driven. (...) The general sentiment is that innovative governance policies and practices are needed to increase the competitiveness and sustainability of many destinations (...). (p.629)

La gouvernance locale à Whistler a ainsi évolué vers une pratique plus ouverte qui inclut une participation large des résidents et des acteurs locaux aux décisions des parties prenantes. Bien que le pouvoir soit resté entre les mains de ces dernières, les actions et priorités mises de l'avant par ce groupe ont évolué dans le temps. C'est l'identité même de la destination qui a été redéfinie sur quelques années afin de mieux refléter les besoins changeants du marché et des partenaires. Une ouverture nécessaire aux revendications locales et le besoin d'une vision de planification durable sont venus garantir la poursuite des opérations. Un des éléments les plus apparents dans ce changement d'identité a été notamment le repositionnement d'une station qui se consacrait exclusivement à la saison de ski à celle d'une attraction active sur quatre saisons (Gill et Williams, 2011).

L'évolution du milieu peut alors se résumer comme suit.

Figure 7A
Rappel des grandes lignes de l'évolution de Whistler
**inspiré de Gill et Williams (2011)*



Après le passage à un mode de gouvernance corporatiste qui est venu tempérer les problématiques liées à une croissance démesurée et mettre en place une vision de développement durable, Intrawest a finalement été très affectée par la crise économique de 2008-2009. Elle devra se départir en quelques étapes de la station de Whistler à compter de 2010.

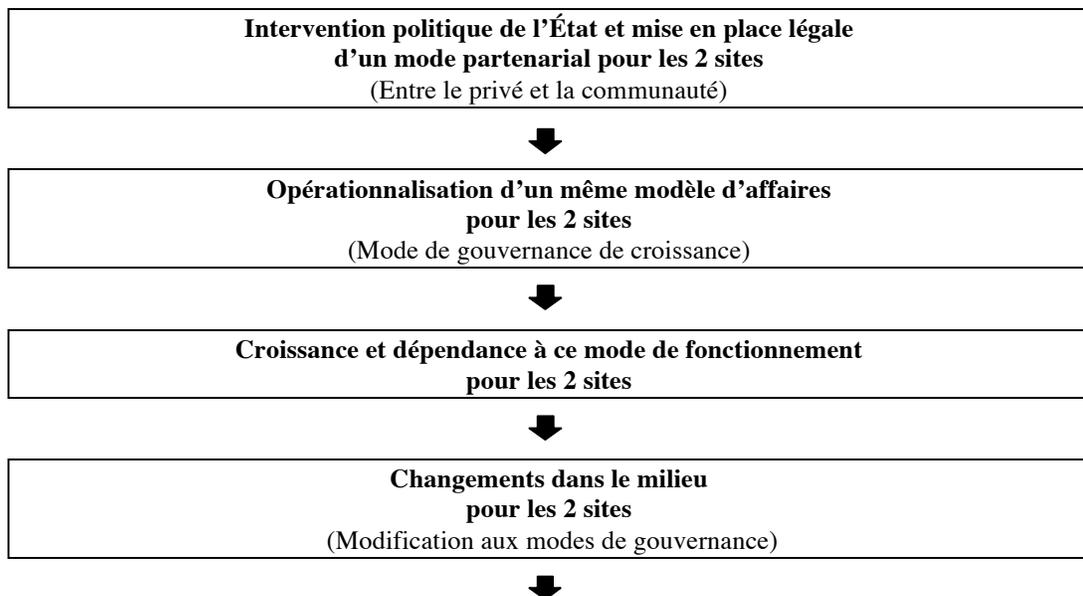
Le site de Mont-Tremblant

À Mont-Tremblant, deux moments-clés viennent modifier sa trajectoire, soit la fusion municipale de 2000 et la crise économique de 2008-2009. À son arrivée au Québec, le promoteur Intrawest a importé le modèle d'affaires implanté à Whistler. Tout le

développement était alors centré à partir de 1991 sur la SMT, dans un cadre de gouvernance de croissance établi par le gouvernement du Québec et les partenaires locaux. Les petites municipalités présentes (St-Jovite, St-Jovite paroisse, Mont-Tremblant, Lac Tremblant Nord), avec le soutien de la MRC des Laurentides, se concentraient à développer certaines infrastructures en soutien à la SMT et à faire en sorte que les citoyens (nouveaux et anciens) bénéficient de la présence d’Intrawest, sur le plan de l’emploi et des services.

Par la suite, la fusion municipale de 2000 et la structuration de la nouvelle ville de Mont-Tremblant ont initié la mise en place d’un mode de gouvernance corporatiste. Mont-Tremblant pouvait maintenant orienter de façon accrue le développement économique du secteur ainsi que l’image de marque de la destination dans l’ensemble. Les deux milieux, Whistler et Mont-Tremblant, démontrent ainsi plusieurs similarités (figure 7B) et nous pouvons mettre en évidence leur trajectoire commune.

Figure 7B
Similarités de trajectoire entre Whistler et Mont-Tremblant



<u>Pour Whistler</u>	<u>Pour MT</u>
<p><u>Moment charnière : développement accru en prévision des Jeux Olympiques d’hiver de Vancouver</u> (Croissance démesurée) (Suivi de) <u>Moment charnière : crise économique de 2008-2009</u></p>	<p><u>Moment charnière : Fusion municipale Plafonnement du modèle d’affaires</u> (Suivi de) <u>Moment charnière : crise économique de 2008-2009</u></p>

7.2 Retour sur les hypothèses

Nous soumettions l’hypothèse que la crise économique de 2008-2009 puisse avoir joué un rôle d’accélérateur de changements au niveau de la gouvernance culturelle locale et qu’elle ait pu contribuer à la modification des modèles de gouvernance en place depuis les années 2000. En deuxième lieu, nous proposons que les effets de cette crise aient aussi permis la mise sur pied d’une gouvernance culturelle participant à l’activité touristique mais cherchant également à s’épanouir en parallèle à celle-ci.

Parmi les sous-questions qui nous ont accompagnées, nous souhaitons voir comment les acteurs publics et privés de Mont-Tremblant définissaient les enjeux liés au développement culturel, de quelle façon ils comprenaient leurs apports respectifs, aussi quel modèle de gouvernance était véhiculé dans le discours officiel des acteurs publics et privés et si ce même modèle s’observait dans les actions.

Tout en répondant positivement à notre question de recherche de départ mais en l’inscrivant dans une perspective plus large, il nous apparaît que nous pourrions découper l’évolution de Mont-Tremblant dans les derniers 25 ans en trois grandes étapes, car, c’est là l’élément-clé qui nous est apparu dans le cours du présent processus de recherche et qui est venu modifier la compréhension que nous avons de Mont-Tremblant. La crise économique n’a pas été le seul moment pivot qui a contribué au changement de mode de gouvernance en place, on doit également considérer à cet effet la fusion de 2000.

Comme indiqué en introduction, le potentiel heuristique du concept de *gouvernance culturelle* nous donne des indications pour mieux comprendre le milieu de Mont-Tremblant. Bien que réunissant dans la nouvelle ville des composantes fort différentes sur le plan socioéconomique et culturel, la fusion municipale de 2000 (période B) a rétabli dans le cas de Mont-Tremblant un équilibre régional considérant la force économique et d'attractivité de la SMT qui s'était établie dans les années 1990 (période A).

Comme un intervenant nous l'a mentionné en entrevue, Mont-Tremblant peut depuis cette période travailler à sortir du modèle de la collectivité mono-industrielle, où toute la vie s'organise autour de la ressource principale, avec les risques que cela comporte⁴⁹. La crise économique et ses répercussions dans le milieu à partir de 2008-2009 (période C) ont obligé l'exploration d'un modèle qui fait appel aux diverses parties prenantes, qui cherche à les dynamiser, afin de faire face aux nouveaux défis, complexes et nombreux.

L'administration municipale a joué, à ce titre, son rôle de catalyseur des forces et des ressources, par le biais du CAS bien sûr mais pas de façon exclusive. L'expérience de Mont-Tremblant et de l'élaboration des « 7 pôles », s'inscrit tout à fait dans ce courant international de repositionnement des villes, où le local avec sa culture et son mode de vie deviennent des atouts de premier plan valorisés par l'industrie touristique, des outils stratégiques dans l'élaboration et la mise en place d'une offre globale. Sous cet angle, il s'agit tout à fait d'un processus d'autonomisation (*empowerment*) de la part du local.

Cette réalité est notable sur le plan de l'évolution de la gouvernance culturelle.

⁴⁹ Entrevue 4 (Représentant du CLD des Laurentides), réalisée le 8 octobre 2014.

7.3 Limites de la recherche

Une première mention au sujet des limites du mémoire concerne les entrevues rétrospectives effectuées avec les divers intervenants de Mont-Tremblant. Selon Statistique Canada (2015), ces entrevues peuvent dans certaines circonstances ne pas être totalement fiables et demeurent l'aspect lié à la qualité des données le plus difficile à mesurer. Les *erreurs de rappel* sont probablement la source d'erreur la plus importante étant donné la longueur de la période de référence et qu'une grande variété d'information peut être demandée dans ce cas. Une seconde source d'erreur possible est l'*erreur télescopique* qui consiste à inclure, dans la période de référence, des événements qui se sont produits avant ou après celle-ci. Les situations rapportées par personne interposée sont également plus susceptibles d'être entachées d'une erreur de réponse. Le répondant peut aussi dans certains cas, pour des raisons personnelles, déformer les faits (Statistique Canada, 2015).

Une autre limite concerne le concept même de *gouvernance culturelle*. L'activité touristique est omniprésente à Mont-Tremblant. Tout semble converger vers elle dans la dynamique locale. Bien que la culture fasse partie de l'activité touristique sur le plan événementiel et comme soutien aux diverses manifestations sportives et de villégiature, le premier défi dans le cadre de ce travail a été de bien identifier la présence et les contours distincts du milieu culturel et de son développement dans la région des Laurentides. En plus des entrevues avec les intervenants du milieu, les recherches du CRC et du CLD des Laurentides ont été essentielles dans cette démarche et une source d'information extrêmement pertinente. Le concept de *gouvernance culturelle* est récent. Son champ n'est pas encore finement délimité. La définition qu'en donne Weber (2010), soit « l'ensemble des voies et moyens par lesquels les citoyens et les institutions culturelles, publiques et privées, déterminent et régulent, dans des processus continus, leurs intérêts différents et initient des « agir » coopératifs » (p.177), bien qu'intéressante, n'inclut pas toutes les perspectives présentes dans la gouvernance culturelle de Mont-Tremblant. L'auteur semble ignorer

l'activité culturelle offerte par des organisations *autres* qu'uniquement *culturelles*. Ce qui est fort limitatif dans le contexte de Mont-Tremblant et de son industrie touristique. Le modèle de *gouvernance culturelle* que nous utilisons dans cette recherche intègre les interventions du milieu touristique. Il s'agit de l'adaptation du concept dans ce contexte, dans la continuité du CRC des Laurentides (2010) qui inclut le tourisme dans les huit catégories d'acteurs qui contribuent aux retombées économiques de la culture dans les Laurentides (p.27). Le modèle serait forcément différent dans un autre milieu.

La gouvernance culturelle de Mont-Tremblant pose la question de « cette ruée vers la ville festive et événementielle » et les risques d'une « événementialisation » de la culture et des territoires (Soldo et autres, 2013). Nous n'avons pas beaucoup développé ce thème dans la présente recherche. Est-ce que l'« événementialisation » de la culture à Mont-Tremblant limite un développement culturel plus large ? Ou au contraire, comme nous le croyons, le développement touristique lui offre-t-elle justement les moyens financiers d'en faire plus en comparaison à un cadre habituel pour une municipalité de 10 000 habitants ? Et selon plusieurs, un équilibre entre la culture, l'événementiel et le sport, à la fois sur les plans de la qualité que de la quantité, serait à rechercher à Mont-Tremblant. Un répondant nous mentionnait lors d'une entrevue qu'un seuil de saturation a peut être été atteint avec l'événement *Ironman* en tenant compte « du rythme d'acceptation des citoyens pour les nouvelles activités »⁵⁰.

Nous limitons également notre travail d'analyse à la période de 2000 à 2013. À l'exception de quelques indications, nous ne témoignons pas concrètement de la mise en œuvre du projet des « 7 pôles » depuis ce temps et du travail individuel de chacune des parties prenantes à l'intérieur du projet. Considérant son importance,

⁵⁰ Entrevue 9 (Représentant AVT), réalisée le 23 octobre 2014. son évolution au cours des prochaines années serait un thème d'étude très intéressant.

Le cas de Mont-Tremblant est riche puisqu'il est également associé à la mouvance des fusions municipales québécoises des années 2000. Cette période de construction de la nouvelle ville avec le support des partenaires recèlerait assurément plusieurs angles pour le chercheur. L'impact sur la gouvernance culturelle de la réalité *résidents/villégiateurs* serait aussi un thème de recherche utile pour comprendre les spécificités de la gouvernance de Mont-Tremblant.

7.4 Perspectives

Pour terminer, nous souhaitons souligner des points d'actualité concernant l'évolution de deux parties prenantes et leurs perspectives d'avenir.

Évolution concernant le CLD des Laurentides

Il est à noter que le milieu a choisi de maintenir les activités du CLD des Laurentides malgré les coupures de près de 292 000 \$ imposées par le gouvernement du Québec à la fin d'année 2014 (Deslauriers, 2014). On pourrait ainsi formuler l'hypothèse que, considérant le rôle du CLD, cela tend à confirmer la tendance en faveur de la diversification économique pour Mont-Tremblant qui prendra place sous peu.

Évolution concernant le CAS

Le 26 mai 2015, la ville de Mont-Tremblant annonçait que le CAS, d'un groupe de réflexion stratégique, est devenu le comité *Développement économique Mont-Tremblant* (DEM) et sera davantage axé vers les opérations. Il assurera la gestion de projets de six grands chantiers.

Ces six chantiers sont en premier *Destination MT* (anciennement les « 7 pôles »), et le développement d'infrastructures quatre saisons pour les trois clientèles de Mont-Tremblant (citoyen, villégiateur, touriste); le deuxième chantier est la diversification

économique du territoire; l'accueil régional est le troisième chantier (afin de mettre en place une politique globale); le quatrième chantier vise la stratégie marketing (où l'innovation et la création seront au rendez-vous sous une marque de commerce forte); *Destination congrès* est le cinquième chantier (avec l'élaboration d'une stratégie régionale de vente et de développement d'infrastructures); finalement, le sixième chantier est axé sur les plans institutionnel et éducatif. Il est à noter que les membres du comité seront les mêmes que le CAS (Ville de Mont-Tremblant, 2015, p.1). Le présent communiqué de presse est disponible à l'annexe 3.

Il s'agit ici de l'aboutissement du processus enclenché en 2011 avec l'élaboration des « 7 pôles ». Le CAS devient une entité qui passe d'un rôle conseil à un rôle d'intervention. La gouvernance culturelle de Mont-Tremblant sera touchée par ces chantiers. Plusieurs enjeux se définiront pour cette dernière au fur et à mesure que se précisera l'évolution des dossiers.

Ce changement vient appuyer notre hypothèse sur la présence d'un mode de gouvernance collaborative. Plutôt que de prendre directement le relais pour la mise en œuvre de ces dossiers majeurs, la ville de Mont-Tremblant confie le tout à un organisme multipartite, confirmant ainsi l'accent donné à une collaboration opérationnelle visible depuis la crise.

BIBLIOGRAPHIE

ACCORD TOURISME DE VILLÉGIATURE 4 SAISONS (2012). « Stratégie 2012-2016 et plan d'action », [en ligne], <http://www.creneautourisme-laurentides.com/web/document/Forum%202011/rapport%20complet.pdf> (document consulté le 16 juin 2014).

AEROPORT INTERNATIONAL DE MONT-TREMBLANT (2013). *Site de l'Aéroport international de Mont-Tremblant*, [en ligne], <http://www.mtia.ca/fr/> (site web consulté le 15 décembre 2013).

AGENDA 21C DE LA CULTURE DU QUEBEC (2013). *Site de l'Agenda 21C de la culture du Québec*, [en ligne], <http://www.agenda21c.gouv.qc.ca/AGENDA21-DE-LA-CULTURE-DU-QUEBEC/> (site web consulté le 15 décembre 2013).

AGRANOFF, R. et M. MCGUIRE (2003). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*, Washington DC, Georgetown University Press, 219 p.

AGRANOFF, R. (2005). "Managing Collaborative Performance: Changing the Boundaries of the State?", *Public Performance & Management Review*, vol. 29, no. 1, p.18-45.

AGRANOFF, R. (2006). "Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers", *Public Administration Review*, vol. 66, no. 1, p.56-65.

ASSEMBLEE NATIONALE DU QUEBEC (1993). « Loi 261 sur l'Association de villégiature de la Station Mont-Tremblant », [en ligne], <http://www.assnat.qc.ca/fr> (document consulté le 5 novembre 2013).

ASSOCIATION DE VILLEGATURE DE MONT-TREMBLANT (2013). *Site de l'AVT*, [en ligne], <http://www.tremblant.ca/fr/avt/accueil/index.aspx> (site web consulté le 4 octobre 2013).

AUDET, C. et D. SAINT-PIERRE (Dir.) (2009). *Tendances et défis des politiques culturelles. Analyses et témoignages*, Québec, Presses de l'Université Laval, 255 p.

BERNIER, S. et P. MARCOTTE (2010). *Les infrastructures culturelles dans la municipalité. Nomenclature, recensement et état des lieux*, Laboratoire en loisir et vie communautaire, Trois-Rivières, Département des études en loisir, culture et tourisme de l'UQTR, 27 p.

BERGERON, M. (2012). « Le cas Tremblant », *LaPresse.ca*, [en ligne], <http://affaires.lapresse.ca/economie/immobilier/201211/30/01-4599469-le-cas-tremblant.php> (document consulté le 11 novembre 2013).

BERTRAND, B. (2012). « Une culture à 1 million \$ », *Pointdevuemonttremblant.com*, [en ligne], <http://www.pointdevuemonttremblant.com/Culture/2012-05-28/article-2989707/Une-culture-a-1-million%24/1> (document consulté le 11 novembre 2013).

BERTRAND, B. (2013 a). « Ironman rapporte 15M\$ en recettes touristiques », [en ligne], *Pointdevuemonttremblant.com*, <http://www.pointdevuemonttremblant.com/Actualites/2012-12-03/article3132206/Ironman-rapporte-15M%24-en-recettes-touristiques/1> (document consulté le 11 novembre 2013).

BERTRAND, B. (2013 b). « L'avenir du centre-ville et du Village entre les mains des Tremblantois », *Pointdevuemonttremblant.com*, [en ligne], <http://www.pointdevuemonttremblant.com/Actualites/2013-07-06/article-3302837/Lavenir-du-centre-ville-et-du-Village-entre-les-mains-des-Tremblantois/1> (document consulté le 11 novembre 2013).

BERTRAND, B. (2013 c). « Bienvenue à bord ! », *Pointdevuemonttremblant.com*, [en ligne], <http://www.pointdevuemonttremblant.com/Actualites/2013-06-28/article-3296745/Bienvenue-a-bord%21/1> (document consulté le 11 novembre 2013).

BEVIR, M. (Ed.) (2007). *Encyclopedia of Governance*, vol. 1, Sage Publications, Thousand Oaks, 1027 p.

BRAHAM, M. (2008). “Social Power and Social Causation : Towards a Formal Synthesis”, dans Braham M. et F. Steffen (dir), *Power, Freedom, and Voting*, Berlin, Springer, p.1-22.

BREUX, S. et J. P. COLLIN (2007). « La politique culturelle des villes québécoises face à la récente réforme municipale », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 51, no. 142, p.9-27.

BRUNELLE, D. (Dir.) (2010). *Gouvernance. Théories et pratiques*, Montréal, Éditions de l'Institut international de Montréal, 372 p.

CASINO DE MONT-TREMBLANT (2013). *Site du Casino de Mont-Tremblant*, [en ligne], <http://www.casinosduquebec.com/mont-tremblant> (site web consulté le 4 octobre 2013).

CIRCUIT MONT-TREMBLANT (2013). *Site du Circuit Mont-Tremblant*, [en ligne], <http://www.lecircuit.com/index.cfm?lang=fr> (site web consulté le 4 octobre 2013).

CLD DES LAURENTIDES (2013). *Site du CLD des Laurentides*, [en ligne], <http://www.cldlaurentides.org> (site web consulté le 4 octobre 2013).

CLD DES LAURENTIDES (2013 a). « L'industrie du tourisme dans la MRC des Laurentides, Un portrait sommaire », [en ligne], http://www.cldlaurentides.org/wp-content/uploads/Portrait_touristique_revise_jan-2013.pdf (document consulté le 5 novembre 2013).

CLD DES LAURENTIDES (2013 b). « Portrait de la ville de Mont-Tremblant », [en ligne], http://www.cldlaurentides.org/wp-content/uploads/Ville_mont-tremblant_Vcorree_sept2013.pdf (document consulté le 5 novembre 2013).

COLBERT, F. (2015). « Les éléments des politiques culturelles », Séminaire de management professionnel, [en ligne], http://www.gestiondesarts.com/media/wysiwyg/documents/Colbert_Politiquesculturelles.pdf (document consulté le 11 janvier 2015).

COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME (2011). « Rapport annuel, Comment promouvoir un pays ? Le marketing touristique national dans l'économie mondial d'aujourd'hui », [en ligne], http://fr-corporate.canada.travel/sites/default/files/pdf/Corporate_reports/ctc_2011_annual_report_-_final_-_fr_low-res.pdf (document consulté le 5 novembre 2013).

COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME (2014). *Site du CCT*, [en ligne], <http://fr-corporate.canada.travel> (site web consulté le 11 janvier 2014).

CONSEIL REGIONAL DE LA CULTURE DES LAURENTIDES (1999). *État de la situation culturelle MRC des Laurentides*, CRC, 19 p.

CONSEIL REGIONAL DE LA CULTURE DES LAURENTIDES (2010). « Retombées économiques de la culture dans la région des Laurentides en 2010 », [en ligne], http://www.culturelaurentides.com/editor_files/Retombeesculture_final.pdf (document consulté le 5 novembre 2013).

CONSEIL REGIONALE DE LA CULTURE DES LAURENTIDES ET TOURISME LAURENTIDES (2011). « Le tourisme culturel dans les Laurentides DIAGNOSTIC », [en ligne], <http://www.culturelaurentides.com/> (document consulté le 5 novembre 2013).

CONSEIL REGIONAL DE LA CULTURE DES LAURENTIDES (2013). « Diagnostic culturel des Laurentides », [en ligne], http://www.culturelaurentides.com/editor_files/file/Publications/DiagnosticculturelFINAL_2013.pdf (document consulté le 5 novembre 2013).

CONSEIL REGIONAL DE LA CULTURE DES LAURENTIDES (2014). « Rapport annuel 2013-2014 », [en ligne], http://www.culturelaurentides.com/editor_files/file/Publications/RapportAnnuel13-14d.pdf (document consulté le 20 janvier 2015).

CONSEIL DES ARTS DU CANADA (2014). *Site du CAC*, [en ligne], <http://conseildesarts.ca> (site web consulté le 11 janvier 2014).

CONSEIL DES ARTS ET LETTRES DU QUEBEC (2014). *Site du CALQ*, [en ligne], <http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=317> (site web consulté le 11 janvier 2014).

CONSEIL DE LA CULTURE DES LAURENTIDES (2014). *Site du Conseil de la culture des Laurentides*, [en ligne], <http://www.culturelaurentides.com> (site web consulté le 11 janvier 2014).

CÔTÉ, L., B. LÉVESQUE et G. Morneau (2007). « L'évolution du modèle québécois de gouvernance : le point de vue des acteurs », *Politique et Sociétés*, vol. 26, no. 1, p.3-26.

COUREY, A. (2013). « Dévoilement du plan de développement du tourisme », *tremblantexpress.com*, [en ligne], <http://www.tremblantexpress.com/devoilement-du-plan-de-developpement-du-tourisme.html> (document consulté le 17 novembre 2013).

COURNOYER, N. (2005). *Le tourisme de masse durable : Le cas du Mont-Tremblant*, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître, HEC, 209 p.

COURSOL, M. (2013 a). « Comment voyez-vous Mont-Tremblant dans 10 ans ? », *L'information du Nord Mont-Tremblant*, [en ligne], <http://www.linformationdunordmonttreblant.ca/> (document consulté le 17 novembre 2013).

COURSOL, M. (2013 b). « Pascal Bérubé à Mont-Tremblant : Le ministre rassure les acteurs du tourisme », *L'information du Nord Mont-Tremblant*, [en ligne], <http://www.linformationdunordmonttreblant.ca/2013/03/01/pascal-berube-se-fait-rassurant> (document consulté le 17 novembre 2013).

COURSOL, M. (2013 c). « Les Tremblantois consultés sur leur avenir », *L'information du Nord Mont-Tremblant*, [en ligne], <http://www.linformationdunordmonttreblant.ca/2013/07/12/les-tremblantois-consultes-sur-leur-avenir> (document consulté le 17 novembre 2013).

COURSOL, M. (2013 d). « Mont-Tremblant aura sa piscine », *L'information du Nord Mont-Tremblant*, [en ligne], <http://www.linformationdunordmonttreblant.ca/2013/10/31/mont-tremblant-aura-sa-piscine> (page consultée le 12 janvier 2015).

COUTU, E. (2012). *La gouvernance de la culture: Le rôle des fonctionnaires fédéraux et québécois dans l'élaboration et l'adoption de la convention sur la protection et la*

promotion de la diversité des expressions culturelles de l'UNESCO, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître, UQTR, 135 p.

CSN (2015). « De quelques négociations en 2015 », [en ligne], http://www.csn.qc.ca/web/csn/communiquer/-/ap/Comm2015-01-05b?p_p_state=maximized#.VQGjoEtA9hl (document consulté le 22 janvier 2015).

CULTURA, TOURISME CULTUREL A MONTREAL (2013). *Site de Cultura*, [en ligne], http://www.culturalamontreal.com/19/Le_tourisme_en_bref.htm#160 (site web consulté le 7 octobre 2013).

DALPHOND, C. E. et C. AUDET (2005). « Les pratiques culturelles dans la région de Montréal », dans Audet, C. (et al.), *Enquête sur les pratiques culturelles au Québec*, Ministère de la Culture et des Communications, p.335-376.

DE GRANDPRE, F. (2007). « Attraités, attractions et produits touristiques : trois concepts distincts dans le contexte d'un développement touristique régional », *Téoros*, vol. 26, no.2, p.12-18.

DESCHAMPS, J. (2009). « Il faut agir maintenant pour contrer la crise économique », *L'Information du Nord Vallée de la Rouge*, [en ligne], <http://www.linformationdunordvalleedelarouge.ca/2009/05/07/il-faut-agir-maintenant-pour-contrer-la-crise-economique-johanne-deschamps> (document consulté le 12 janvier 2015).

DESLAURIERS, D. (2014). « La MRC des Laurentides conservera son CLD », *L'information du Nord Mont-Tremblant*, [en ligne], www.linformationdunordmonttremblant.ca/ (document consulté le 7 avril 2015).

DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE CANADA (2014). *Site du DEC*, [en ligne], <http://www.dec-ced.gc.ca/fra/index.html> (site web consulté le 11 janvier 2014).

DEXTRA, H. (2010). *La gouvernance et le développement économique local : liens possibles*, thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur, UQAR, 315 p.

DONAHUE, J. D. et R.J. ZECKHAUSER (2011). *Collaborative Governance : Private Roles for Public Goals in Turbulent Times*, Princeton, Princeton University Press, 305 p.

DOYON, F. (2013). « Financement de la culture : le recul de poursuit », *Le Devoir*, [en ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/actualitesculturelles/369619/financement-de-la-culture-le-recul-se-poursuit> (document consulté le 4 décembre 2013).

DUBUC, A. (2010). « Quatre défis à relever pour Tremblant », *Les Affaires*, [en ligne], <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/entreprendre/quatre-defis-a-relever-pour-tremblant/509328> (document consulté le 13 janvier 2015).

DUBUC, A. (2014). « Le casino de Tremblant de nouveau déficitaire », *La Presse*, [en ligne], <http://affaires.lapresse.ca/economie/201407/08/01-4781945-le-casino-de-tremblant-de-nouveau-deficitaire.php> (document consulté le 13 janvier 2015).

ELANDER, I. (2002). « Partenariats et gouvernance urbaine », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 2, no. 172, p.215-230.

ESHUIS, J. et A. EDWARDS (2013). “Branding the City : The Democratic Legitimacy of a New Mode of Governance”, *Urban Studies*, vol. 50, no. 5, p.1066-1082.

GATTINGER, M. et D. SAINT-PIERRE (2011). *Les politiques culturelles provinciales et territoriales du Canada : origines, évolutions et mise en œuvre*, Québec, Presses de l'Université Laval, 634 p.

GILL, A. M. et P. W. WILLIAMS (2011). “Rethinking Resort Growth : Understanding Evolving Governance Strategies in Whistler, British Columbia”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 19, no. 4-5, p.629-648.

GOUVERNEMENT DU CANADA (2013). « Le gouvernement du Canada soutient la tenue des courses IRONMAN Mont-Tremblant », [en ligne], <http://www.dec-ced.gc.ca/fra/> (document consulté le 5 novembre 2013).

GRAVARI-BARBAS, M. (2013). *Aménager la ville par la culture et le tourisme*, Paris, Collection Ville-aménagement no. 6, Editions Le Moniteur, 158 p.

GUILLON, V. (2012). *Mondes de coopération et gouvernance culturelle dans les villes*, thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur, Université de Grenoble, 315 p.

HOOD, C. et R. DIXON, (2010). “The Political Payoff from Performance Target Systems: No-Brainer or No-Gainer?”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 20, no.2, p.i281-i298.

HOWLETT, M. (2011). *Designing Public Policy : Principles and Instruments*, London et New York, Routledge, 236 p.

ICI RADIO-CANADA (2006). « Intrust passe aux mains des américains », [en ligne], <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/Economie-Affaires/2006/08/11/001-intrust-vente.shtml> (document consulté le 4 décembre 2013).

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2014). « Bulletin statistique régional Laurentides », 33 p.

INTRAWEST (2013). *Site d'Intrawest*, [en ligne], <http://www.intrawest.com> (site web consulté le 7 octobre 2013).

JAMAA, S. (2011). « Tourisme culturel et patrimonial, un produit en croissance à travers le monde », *Réseau de veille en tourisme*, [en ligne], <http://veilletourisme.ca/2011/01/05/tourisme-culturel-et-patrimonial-un-produit-en-croissance-a-travers-le-monde/> (document consulté le 5 novembre 2013)

JOUVE, B. (2003). *La gouvernance urbaine en question*, Paris, Collection Sociologie, Économie, Politique, Territoires, Elsevier, 124 p.

JOUVE, B. (2007). « La gouvernance urbaine : vers l'émergence d'un nouvel instrument des politiques ? », ERES | *Revue internationale des sciences sociales*, no. 193-194, p.387 à 402.

LALONDE, C. (2009). « Les jeux sont faits à Mont-Tremblant », *Le Devoir*, [en ligne], <http://www.ledevoir.com/economie/actualiteeconomiques/254857/les-jeux-sont-faits-a-mont-tremblant> (document consulté le 4 décembre 2013).

LAMOTHE, G. (2009). « Matinées économiques régionales », *Journal des pays d'en haut*, [en ligne], <http://www.lejournaldespaysdenhautlavallee.ca/2009/03/04/matinees-economiques-regionales> (document consulté le 12 janvier 2015).

LAPRESSE.CA (2014). « Le tourisme québécois a besoin d'un électrochoc », [en ligne], <http://www.lapresse.ca/le-soleil/opinions/points-de-vue/201412/08/01-4826414-le-tourisme-quebecois-a-besoin-dun-electrochoc.php> (document consulté le 12 janvier 2015).

LEFEBVRE, L. (2010). « 2011 sera finalement l'année de la culture à Mont-Tremblant », *L'information du Nord Mont-Tremblant*, [en ligne], <http://www.hebdosregionaux.ca/laurentides/> (document consulté le 4 décembre 2013).

LEMIEUX, V. (2001). « Décentralisation, politiques publiques et relations de pouvoir », *Les politiques de décentralisation*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p.35-52.

LEMIEUX, V. (2009). *L'étude des politiques publiques : les acteurs et leur pouvoir*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 206 p.

LIMOGES, K. (2011a). « Redéfinir la stratégie de développement touristique », *Pointdevuemonttremblant.com*, [en ligne], <http://www.pointdevuemonttremblant.com>

[com/Actualites/Economie/2011-06-20/article-2598794/Redefinir-la-strategie-de-developpement-touristique/1](http://www.pointdevuemonttreblant.com/Actualites/Economie/2011-06-20/article-2598794/Redefinir-la-strategie-de-developpement-touristique/1) (document consulté le 4 décembre 2013).

LIMOGES, K. (2011 b). « Les artistes d’abord », *Pointdevuemonttreblant.com*, [en ligne], <http://www.pointdevuemonttreblant.com/Actualites/Politique/2011-05-02/article-2471995/Les-artistes-d%26rsquoabord/1> (document consulté le 4 décembre 2013).

LAPIERRE, J.-S. (2005). *Le développement de l’industrie touristique, induit par la multinationale Corporation Intrawest, dans la région de Mont-Tremblant*, mémoire présenté en vue de l’obtention du grade de maître, UQAM, 218 p.

MCGUIRE, M. et R. AGRANOFF (2011). “The Limitations of Public Management Networks”, *Public Administration*, vol. 89, no. 2, p.265-284.

MÉVELLEC, A. (2009). “Working the Political Field in Stormy Weather : A Mayor’s Role in the Quebec Municipal Mergers”, *Canadian Journal of Political Science*, vol. 42, no.3, p.773-792.

MINISTERE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS (2013). « Une première entente de développement culturel entre le ministère de la Culture et des Communications et la Ville de Mont-Tremblant », [en ligne], http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=4036&tx_ttnews%5Bpointer%5D=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=6463&tx_ttnews%5BbackPid%5D=1942&cHash=035d69dab519d5c6257ee8a91ca28860 (document consulté le 7 octobre 2014).

MINISTERE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS (2015). *Site du Ministère de la culture et des communications*, [en ligne], <http://www.mcc.gouv.qc.ca> (site web consulté le 11 janvier 2015).

MINISTERE DE LA SANTE ET DES SERVICES SOCIAUX (2015). *Banque sur la recherche sociale et en santé de la Direction de la recherche, de l’innovation et du transfert des connaissances*, [en ligne], <http://msss.gouv.qc.ca/statistiques/brss/definiti/index.php> (site web consulté le 11 janvier 2015).

MORSE, R.S. (2011). “The Practice of Collaborative Governance”, *Public Administration Review*, vol. 71, no. 6, p.953–957.

MRC DES LAURENTIDES (2011). « Politique culturelle de la MRC des Laurentides », [en ligne], http://www.mrc-laurentides.qc.ca/wp-content/uploads/Politique_culturelle_29-07-2011_NouveauLogo.pdf (document consulté le 5 novembre 2013).

MRC DES LAURENTIDES (2013). *Site de la MRC des Laurentides*, [en ligne], <http://www.mrc-laurentides.qc.ca> (site web consulté le 4 octobre 2013).

MRC DES LAURENTIDES (2013 b). « Énoncé de vision stratégique », [en ligne], [http://www.mrc laurentides.qc.ca/fr/signaler/PDF/ÉNONCÉ%20FINAL-V3 CONSEIL.18.07-2013%20.pdf](http://www.mrc laurentides.qc.ca/fr/signaler/PDF/ÉNONCÉ%20FINAL-V3%20CONSEIL.18.07-2013%20.pdf) (document consulté le 5 novembre 2013).

NORDIN, S. et B. SVENSSON (2005). “The Significance of Governance in Innovative Tourism Destinations”, dans Keller, P. et T. Bieger, *Innovation in tourism : Creating customer value*, AIEST, p.159–170.

OBENOUR, W. L. ET N. COOPER (2010). “Tourism Planning and Power within Micropolitan Community Development”, *Community Development*, vol. 41, no.3, p.323-339.

ORÉGAND (2015). « Création des Conseils régionaux de la culture (CRC) », [en ligne], <http://www.oregand.ca/veille/1974-1975-et-1977.html> (document consulté le 5 février 2015).

PARÉ, I. (2012). « Culture – La part du lion aux infrastructures. Les miettes aux artistes », *Le Devoir*, [en ligne], <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/345546/culture-la-part-du-lion-aux-infrastructures> (document consulté le 4 octobre 2013).

POIRRIER, P. (2010). « Les collectivités territoriales et la culture: des beaux-arts à l'économie créative », *Politiques et pratiques de la culture*, La Documentation française, p.65-73.

PROVENÇAL, M.-H. (2014). “Municipal Spending on Culture in Quebec in 2012”, [en ligne], <http://www.hillstrategies.com/content/municipal-spending-culture-quebec-2012> (document consulté le 5 janvier 2015).

PUBLICATIONS DU QUEBEC (2013). « Loi sur l'Agence de développement Station Mont-Tremblant », [en ligne], <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/> (document consulté le 5 novembre 2013).

REGISTRAIRE DES ENTREPRISES (2013). *Informations légales concernant le Comité d'actions stratégiques de Mont-Tremblant*, [en ligne], <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx> (document consulté le 5 novembre 2013).

REGISTRAIRE DES ENTREPRISES (2015). *Informations légales concernant Tourisme Mont-Tremblant* [en ligne], <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx> (document consulté le 22 janvier 2015).

RIGAUD, B. (2012). « Gouvernance publique », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], <http://www.dictionnaire.enap.ca/fr/accueil.aspx?sortcode=1> (document consulté le 2 novembre 2013).

ROULEAU, Y. (2014). « Une piscine dans un futur îlot sportif et scolaire », *Hebdos régionaux Laurentides*, [en ligne], <http://www.hebdosregionaux.ca/laurentides/2014/06/26/une-piscine-dans-un-futur-ilot-sportif-et-scolaire> (document consulté le 12 janvier 2015).

ROY, A. (2009). *Système de mesure du développement culturel des villes québécoises*, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître, UQTR, 388 p.

SAEZ, G. (1995). « Villes et culture : un gouvernement par la coopération », *Pouvoirs, revue française d'études constitutionnelles et politiques*, no. 73, Avril, p.109-123.

SAINT-PIERRE, D. (2012). « Les politiques culturelles et leur gestion publique », dans Tremblay, P. (Dir.), *L'administration contemporaine de l'État: une perspective canadienne et québécoise*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p.257-280.

SIMARD, É. J. (2010). « Montréal, Ville de festivals », *entre culture et tourisme culturel, le cas de Montréal en Lumière*, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître, UQAM, 173 p.

SOCIETE DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES CULTURELLES (2015). *Site de la SODEC*, [en ligne], <http://www.sodec.gouv.qc.ca/fr/home> (site web consulté le 10 mai 2015).

SOLDO, E., C. ARNAUD et O. Keramidas (2013). « L'évènement culturel en régie directe, un levier pour l'attractivité durable du territoire? Analyse des conditions managériales de succès », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 79, no. 4, p.779-799.

STATISTIQUE CANADA (2015). *Site de Statistique Canada*, [en ligne], <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-fra.html> (site web consulté le 7 septembre 2015).

SVENSSON, B., S. NORDIN et A. Flagestad (2006). "Destination Governance and Contemporary Development Models", dans Lazzeretti, L. et C. Petrillo (Dir.), *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier, p.83-96.

TOURISME LAURENTIDES (2013). *Site de Tourisme Laurentides*, [en ligne], <http://www.laurentides.com/fr> (site web consulté le 7 octobre 2013).

TOURISME MONT-TREMBLANT (2013). *Site de Tourisme Mont-Tremblant*, [en ligne], <http://www.tourismemonttreblant.com/fr/> (site web consulté le 7 octobre 2013).

TOURISME QUEBEC (2014). *Site de Tourisme Québec*, [en ligne], <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/index.php> (site web consulté le 12 janvier 2014).

TVANOUVELLES.CA (2009). « Crise économique : La société Intrawest est en mode

survie », *TVA Nouvelles*, [en ligne], <http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/regional/archives/2009/04/20090416-062320.html> (document consulté le 4 décembre 2013).

UNESCO (2015). « Diversité culturelle », [en ligne], <http://www.unesco.org/new/fr/social-and-human-sciences/themes/international-migration/glossary/cultural-diversity/> (document consulté le 5 janvier 2015).

VACHON, M.-A. (2013). *Les antécédents de la performance de la collaboration interorganisationnelle en contexte touristique*, thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur, UQAM, 212 p.

VALLIERES, M. (2010). « Tremblant aussi dans la ligne de mire des créanciers », *La Presse*, [en ligne], <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/201001/21/01-941331-tremblant-aussi-dans-la-ligne-de-mire-des-creanciers.php> (document consulté le 12 janvier 2015).

VERNON, J., S. ESSEX, D. PINDER et K. CURRY (2005). « Collaborative Policymaking: Local Sustainable Projects », *Annals of Tourism Research*, vol. 32, no. 2, p.325-345.

VIEL, L., G. LIZARRALDE, F. AMINA MAHERZI et I. Thomas-Maret (2012). « L'influence des parties prenantes dans les grands projets urbains », *Cybergeo : European Journal of Geography, Regional and Urban Planning*, document 604, Octobre, 43 p.

VILLE DE MONT-TREMBLANT (2002). « Politique culturelle de Mont-Tremblant », [en ligne], http://www.mrclaurentides.qc.ca/fr/services/amenagement/pdf/Politique%20culturelle/Politique-culturelle_Mont-Tremblant.pdf (document consulté le 5 novembre 2013).

VILLE DE MONT-TREMBLANT (2011). « Politique culturelle et plan d'action stratégique en culture 2012-2015 », [en ligne], http://www.villedemont-tremblant.qc.ca/upload/File/Culture%20et%20loisirs/2011-11-18-Politique%20et%20plan%20d'action%20en%20culture%202012-2015_finale.pdf (document consulté le 5 novembre 2013).

VILLE DE MONT-TREMBLANT (2012). « Nominations à la Commission culturelle », [en ligne], <http://www.villedemonttremblant.qc.ca/upload/File/Communique%20de%20presse/2012-11-16-Nominations%20a%20la%20Commission%20culturelleSI.pdf> (document consulté le 5 novembre 2013).

VILLE DE MONT-TREMBLANT (2013). *Site de Ville de Mont-Tremblant*, [en ligne], <http://www.villedemont-tremblant.qc.ca> (site web consulté le 4 octobre 2013).

VILLE DE MONT-TREMBLANT (2013 b). « Dévoilement de la nouvelle offre touristique intégrée et diversifiée dans les 7 pôles de Mont-Tremblant », [en ligne],

<http://www.villedemont-tremblant.qc.ca/presse.php?section=93> (document consulté le 5 novembre 2013).

VILLE DE MONT-TREMBLANT (2013 c). « Projet de développement touristique Les 7 pôles », [en ligne], <http://villedemont-tremblant.qc.ca/upload/Image/7%20poles/2013-06-07-Feuillez%2011-17-V5red.pdf> (document consulté le 5 novembre 2013).

VILLE DE MONT-TREMBLANT (2014). « Destination Mont-Tremblant : dévoilement de la nouvelle offre du développement touristique déclinée en cinq expériences distinctes », [en ligne], <http://www.villedemonttremblant.qc.ca/upload/File/Communiques%20de%20presse/2014-11-06%20-Destination%20Mont-TremblantVF2SI.pdf> (document consulté le 1^{er} décembre 2014).

VILLE DE MONT-TREMBLANT (2015). « Naissance de *Développement économique Mont-Tremblant* », [en ligne], <http://www.villedemont-tremblant.qc.ca/upload/File/Communiques%20de%20presse/2015-05-26-DEMSI.pdf> (document consulté le 26 mai 2015).

VINCENT, G. (2013). « Les affaires ne tournent pas rond », *L'Information du Nord Mont-Tremblant*, [en ligne], <http://www.hebdosregionaux.ca/laurentides/2013/07/31/a-louer--centre-ville-de-mont-tremblant> (document consulté le 15 janvier 2014).

WEBER, R. (2010). « Quelle gouvernance pour la culture et le secteur culturel? », [en ligne], http://campuseuam.net/uploads/campus_antérieures/TOMO_CANARIAS_LFINAL090913.pdf#page=159 (document consulté le 5 novembre 2013).

WILLIAMS, P.W., A. M. GILL et N. Chura (2004). “Branding Mountain Destinations: The battle for “placefulness”, *Tourism Review*, vol. 59, no.1, p.6–15.

BIBLIOGRAPHIE COMPLÉMENTAIRE

BORGATTI, S. P. et D.S. HALGIN (2011). “On Network Theory”, *Organization Science*, vol. 22, no. 5, 14 p.

CHAUVET, V., B. CHOLLET, G. SODA et I. Huault (2011). “The Contribution of Network Research to Managerial Culture and Practice”, *European Management Journal*, vol. 29, no. 5, p.321-334.

COMITE D’ACTIONS STRATEGIQUES DE MONT-TREMBLANT (2007). « Réflexion sur le plan stratégique de développement de l’économie touristique préparé par Tourisme Mont-Tremblant », 5 p.

CÔTÉ, L. (2011). « Les modèles de gouvernance », dans Michaud, N. (dir), *Secrets d’États? Les principes qui guident l’administration publique et ses enjeux contemporains*, Québec, Presses de l’Université Laval, p.41-59.

DREDGE, D. (2006 a). “Networks, Conflict and Collaborative Communities”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 14, no.6, p.562–581.

DREDGE, D. (2006 b). “Policy Networks and the Local Organisation of Tourism”, *Tourism Management*, vol. 27, no. 2, p.269–280.

FONTAN, J.-M. ET R. LACHAPPELLE (2000). Contenu de formation « Concertation-Partenariat », *Institut de développement communautaire*, Université Concordia, 23 p.

GILLI, F. (2011). « Vers une nouvelle agora : recadrer la gouvernance urbaine », *Région et Développement*, [en ligne], http://gilli.ensae.net/Regions_et_Developpement.pdf (document consulté le 5 novembre 2013).

LES ARTS ET LA VILLE (2014). « Les lauréats des prix Les Arts et la Ville 2014 sont maintenant connus », [en ligne], <http://www.arts-ville.org/bulletins-communiques/article/6-juin-2014-laureats-prix-2014/> (document consulté le 13 juin 2014).

MOSSBERGER, K., S. E. CLARKE et P. John (2012). *The Oxford Handbook of Urban Politics*, Oxford, Oxford University Press, 704 p.

SAINT-PIERRE, D. et J. COUTARD (2002). *La culture comme facteur de développement de la ville, Recension des écrits et des sites internet*, Chaire Fernand-Dumont sur la culture, INRS Urbanisation, Culture et Société, 121 p.

TEILLET, P. et E. NEGRIER (2012). *Le tournant instrumental des politiques culturelles*, Congrès de la Société Québécoise de Science Politique, Université d'Ottawa, 23-25 mai.

VILLE DE MONT-TREMBLANT (2000 à 2013). *Procès-verbaux du conseil municipal*, [en ligne], <http://www.villedemont-tremblant.qc.ca/ville.php?section=45> (documents consultés le 5 novembre 2013).

ANNEXES

ANNEXE 1 (Certificat éthique)

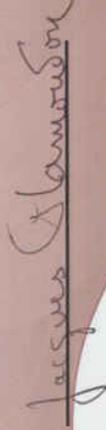
Certificat de conformité éthique (CER-ENAP)

Numéro de référence : CER-ENAP-2014-26

Date : 1^{er} octobre 2014

Titre du projet : La « gouvernance culturelle » de la
municipalité de Mont-Tremblant

Responsable : Gérard Divay, professeur pour André
L'Heureux

Signature du président du CER-ENAP : 

ANNEXE 2 (Informations additionnelles sur les « 7 pôles »)



Mont-Tremblant en action

Dévoilement de la nouvelle offre touristique intégrée et diversifiée dans les 7 pôles de Mont-Tremblant

(Mont-Tremblant, 31 mai 2013) – Le 31 mai 2013, à la salle du conseil de l'hôtel de ville de Mont-Tremblant, le comité d'actions stratégiques de Mont-Tremblant (CAS) a dévoilé lors d'une rencontre publique **Le plan de développement touristique** (2013-2017) destiné à bonifier, intégrer et diversifier de façon très significative l'offre et les infrastructures touristiques concentré autour de sept pôles recoupant des aires géographiques à caractère particulier et à vocation unique. Le projet a été adopté à l'unanimité par le conseil municipal de Mont-Tremblant et sera appuyé par des investissements publics et privés.

« Il faut se rappeler qu'à la base nous le faisons pour les gens de Mont-Tremblant. En s'assurant que notre principale industrie demeure en santé et qu'elle sache s'adapter aux nouvelles tendances, on donne la chance à nos gens de travailler et de gagner leur vie à Mont-Tremblant. » a affirmé monsieur Pierre Pilon, maire de Mont-Tremblant.

Il a poursuivi en expliquant la raison de ce projet « Le nouveau plan que nous annonçons aspire à relancer de façon majeure les activités de développement de la région. Durant une quinzaine d'années, en effet, Mont-Tremblant s'était développé à un rythme spectaculaire, mais la dynamique de croissance s'est malheureusement essoufflée au milieu de la dernière décennie. Grâce à des interventions à la fois musclées et coordonnées, nous voulons relancer le tout en partenariat avec nos nombreux partenaires, et recréer un mouvement qui saura propulser toute la région vers de nouveaux horizons et de nouveaux sommets », de souligner monsieur Pierre Pilon, maire de Mont-Tremblant.

Les sept pôles de Mont-Tremblant

Visant à accroître l'attractivité de la région auprès des visiteurs de destination et d'excursion tout en repositionnant Mont-Tremblant en tant que destination touristique incontournable, le plan mise principalement sur le développement des sept pôles majeurs de la municipalité, soit le Noyau villageois, le Centre-ville, le Versant Sud et le Versant Soleil de la Station Mont Tremblant, la paroi de la Vache Noire et le lac Monroe du Parc national du Mont-Tremblant ainsi que le Domaine Saint-Bernard. Le plan de développement concerne aussi l'établissement de réseaux de sentiers majeurs pour la pratique de différents sports, l'amélioration des infrastructures de transport de même que la diversification et l'approfondissement de l'offre événementielle de la région.



Pôle Noyau villageois

Le développement du Village de Mont-Tremblant est un volet important du plan quinquennal de revitalisation touristique de la région. L'offre en matière d'hébergement ainsi que les offres culturelle et commerciale seront significativement bonifiées, tandis que différentes initiatives viseront à faire du noyau villageois un milieu de vie plus humain, entre autres en y ramenant les familles. Le Village deviendra également l'endroit privilégié pour accéder aux différents réseaux de sentiers, faisant de l'endroit une véritable porte d'entrée pour les différentes activités en sentier.

Beaucoup d'efforts seront faits pour maximiser le potentiel culturel de la nouvelle salle Première Scène aménagée dans l'église du Village. Des acquisitions et des transactions seront aussi réalisées pour élargir l'accès au lac Mercier, dont la rive sera mieux intégrée à l'animation du Village. Les nouveaux espaces municipalisés permettront d'introduire de nombreuses activités allant de la baignade à l'escalade sur mur de glace en passant par l'hébertisme aérien sur le flanc du mont Plaisant. Et ce n'est pas tout! Pavage de la piste cyclable, fêtes thématiques, etc., la liste est longue!

Pôle Centre-ville

L'objectif du plan quant au Centre-ville de Mont-Tremblant est d'en faire un véritable cœur urbain à la fois jeune et dynamique, soit un pôle touristique à valoriser en plus d'un pôle de services important pour la population locale et régionale. Un espace public central sera construit, une piste cyclable tracée, consolidation des aires de stationnement et la rue Saint-Jovite, quant à elle, sera piétonnisée lors de grands événements ou de week-ends achalandés.

Pôle Versant Sud et Pôle Versant Nord de la Station Mont Tremblant

Pour la Station Mont Tremblant, l'on parle entre autres d'une revitalisation majeure du secteur commercial, d'un plan de rénovation des complexes hôteliers, de l'amélioration du système de neige artificielle, de l'introduction de nouvelles pratiques sportives ainsi que de la création de nouvelles pistes de type sous-bois et d'« Alpine Touring ». Une toute nouvelle et très spectaculaire activité, le « Ziptrek », sera de plus intégrée à l'offre estivale de la montagne, et requerra la mise en place d'infrastructures importantes. Un hôtel, un centre multifonctionnel, un complexe d'hébergement ainsi qu'une centaine de résidences en montagne seront de plus construits au cours des cinq prochaines années au Versant Soleil. Et ce n'est pas tout!

Pôle de la Vache Noire et Pôle lac Monroe du Parc national du Mont-Tremblant

La paroi de la Vache Noire et le lac Monroe sont les deux localisations phares du secteur de La Diable, étant les plus fréquentés et offrant tous deux une vaste gamme d'activités et de services. Véritable porte d'entrée du Parc, le Pôle de la Vache Noire sera doté d'une structure intermodale intégrant toutes les fonctions d'accueil, dont un



service de location de vélos et d'embarcations nautiques. Des guides seront offerts, et un service de transport collectif et touristique reliera l'endroit au Pôle du lac Monroe. Différents sentiers seront rénovés ou tracés de façon à relier le pôle aux différents lieux clés du secteur (campings, etc.). Une offre d'arrière-pays hivernale sera de plus développée avec le secteur des Sommets.

Le Pôle du lac Monroe, quant à lui, verra son réaménagement en bonne partie accompli avec l'inauguration prochaine du Centre découverte, qui deviendra le véritable lieu d'accueil du secteur avec un amphithéâtre trois saisons pouvant accueillir 125 personnes, une toute nouvelle approche interactive pour aider les visiteurs à découvrir le parc (bornes interactives, application mobile), une terrasse ainsi qu'une salle communautaire. De petits chalets pour deux ou quatre personnes seront de plus aménagés pour permettre à ceux et celles qui le désireront de vivre en communion avec la nature. Un nouveau camping de 85 emplacements sera aussi ouvert.

Pôle Domaine Saint-Bernard

La mission du Domaine Saint-Bernard est de faire découvrir à ses usagers les merveilles d'un milieu naturel très particulier à travers différentes activités de type écotouristique. La vision est de devenir le premier pôle naturel humanisé du Québec, dont la notoriété dépasserait largement les frontières de la région. Les grandes lignes du plan directeur? Raffermer le sentiment d'appartenance et de fierté des tremblantais et tremblantaises, poursuivre les efforts de protection de mise en valeur du patrimoine naturel du Domaine, compléter la rénovation et la mise en place des infrastructures d'accès et d'accueil ainsi que des différents réseaux de sentiers dans une perspective de développement durable, améliorer l'offre d'activités tant culturelle, qu'éducatives, ludiques et sportives, et accroître sa notoriété. Au menu : la réfection de la route d'accès, le réaménagement de l'entrée du site, la remise à niveau de certains bâtiments, la construction d'un pavillon d'accueil (Pavillon Onontio), le réaménagement des aires de stationnement, l'amélioration du secteur de la plage, l'amélioration des aires de pique-nique, la construction du belvédère du Mont Onontio, la création d'un labyrinthe écologique, la mise en valeur du Centre Wheeler et la requalification du Petit Saint-Bernard. Le plan directeur représentera à terme, période de 10 ans, un investissement pouvant atteindre près de dix millions.

Transport et réseaux de pistes

Des infrastructures majeures en matière de pistes et sentiers ont été établies dans le cadre des compétitions IRONMAN, un événement international des plus prestigieux qui a véritablement transformé Mont-Tremblant. La région a d'ailleurs amorcé ce mois-ci sa transformation en pôle d'entraînement nord-américain majeur, offrant une expérience complète et des services adaptés aux athlètes friands d'IRONMAN, de triathlon, de course, de nage et de vélo. Et en matière de pistes et sentiers, le travail continue.



Que ce soit pour le vélo, la randonnée pédestre, le ski ou la raquette, les projets sont nombreux, et plusieurs tracés seront mis en place au cours des prochaines années, avec entre autres comme objectif de créer des liens substantiels entre les sept différents pôles visés par le plan de développement. Une fois en place la région pourra se positionner comme étant une destination de 750 KM de plaisir! Dès cet été, un tout nouveau projet pilote de navette touristique sera mis en branle pour relier le Parc national à la Station Mont Tremblant. Cette dernière étant est déjà reliée aux autres pôles par le transport en commun. Cette initiative est le début d'une exploration afin de développer un nouveau type de transport touristique qui pourrait éventuellement relier les sept pôles tout en étant une activité touristique attrayante.

Trame événementielle

La région de Mont-Tremblant est l'hôte de nombreux événements, et beaucoup d'énergie est actuellement investie dans le développement de ceux-ci ainsi que dans la recherche de nouvelles opportunités pouvant permettre de bonifier l'expérience Mont-Tremblant. L'immense succès obtenu avec IRONMAN ouvre la porte à la tenue d'autres événements sportifs d'envergure, et le développement d'événements culturels est lui aussi une priorité. Un comité événementiel composé de cinq personnalités majeures de la région a été mis sur pied. Son objectif est de doter Mont-Tremblant d'événements de prestige à forte visibilité médiatique promettant d'accroître la notoriété de Mont-Tremblant tout en maximisant les retombées locales et la rentabilisation des infrastructures déjà établies ou projetées.

Pour tous renseignements, les citoyens peuvent communiquer avec madame Christine Dugas par téléphone au 819-681-6404, par courriel à : cdugas@villemont-tremblant.qc.ca ou encore aller sur le site Internet de la Ville : monttremlantenaction.com

À propos de la Ville de Mont-Tremblant

Située une centaine de kilomètres au nord de Montréal, la Ville de Mont-Tremblant occupe la partie centrale de la MRC des Laurentides, couvrant une superficie 235 km² caractérisée par des forêts, la vallée de la rivière du Diable, de hautes collines, le Parc national du Mont-Tremblant et une superficie d'eau douce de 2 083 hectares (rivières et plans d'eau). La diversité et la complémentarité des différentes facettes de la Ville de Mont-Tremblant font en sorte d'offrir aux citoyens, aux villégiateurs et aux touristes une vaste gamme de services, d'attraites et d'activités.

Chef-lieu de la grande région de Mont-Tremblant, le Secteur Saint-Jovite est le pôle de services par excellence de la région, charmant les visiteurs dès leur première visite grâce à ses nombreuses terrasses, restos, antiquaires et boutiques. Situé aux abords



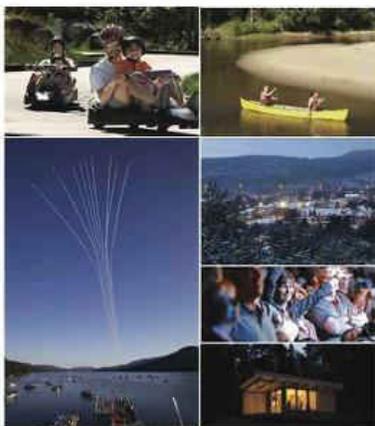
Ville de
MONT-TREMBLANT

Communiqué de presse

du lac Mercier, le secteur du Village est de son côté un magnifique endroit souvent qualifié de véritable oasis. Couettes et cafés, centre d'exposition Place de la Gare, bonnes tables et boutiques champêtres donnent le ton au village qui, l'été venu, est aussi l'hôte de multiples festivités. Le Centre de villégiature Tremblant, quant à lui, possède une renommée internationale bien établie. Seize ans durant, il a été nommé centre de villégiature numéro un de l'est de l'Amérique du Nord. La région de Mont-Tremblant est de plus l'hôte de nombreux événements prestigieux, dont entre autres le Championnat nord-américain IRONMAN Mont-Tremblant.



Une offre touristique complètement intégrée et diversifiée !



L'OFFRE TOURISTIQUE DE MONT-TREMBLANT SE CARACTÉRISE PAR :

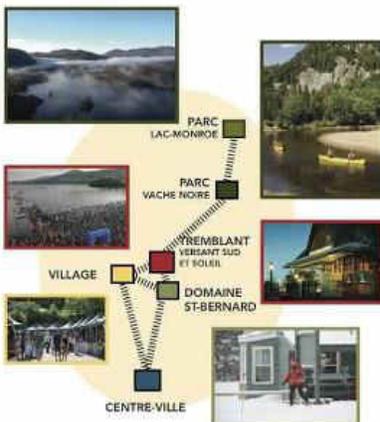
- sept pôles à caractère et à vocation uniques;
- un réseau de sentiers global pour la pratique de diverses activités
- navette touristique pour les sept pôles
- une trame événementielle d'envergure

LES SEPT PÔLES :

- Noyau villageois
- Centre-ville
- Tremblant : Versant Sud et Versant Soleil
- Parc national du Mont-Tremblant : La Vache Noire et lac Monroe
- Domaine Saint-Bernard

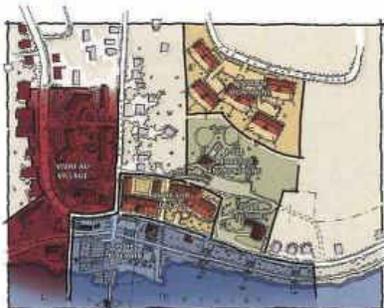
LES PROJETS ONT ÉTÉ CONÇUS POUR :

- les résidents;
- les villégiateurs;
- les touristes.



1. NOYAU VILLAGEOIS

Le village, composante importante du projet de revitalisation touristique de Mont-Tremblant, sera un symbole pour la population locale :



- produits d'hébergement (résidences permanentes et temporaires pour la villégiature) – (accroissement de la densité);
- offre commerciale et culturelle (diversification);
- activités en montagne (hébertisme au mont Plaisant);
- activités en lien avec l'eau (ouverture et agrandissement de la plage, sports nautiques non motorisés, sports de plage, long quai pour la pêche et l'observation);
- pavage de la piste cyclable;
- point d'accès aux réseaux de sentiers intermodaux;
- aires de détente le long de la piste cyclable;
- patinage sur les sentiers glacés;
- escalade sur mur et sur paroi de glace;
- service d'accueil et de location d'équipement sportif;
- miser sur le potentiel culturel offert par la nouvelle salle de spectacle Première Scène à l'église du Village;
- programmation d'activités diverses durant toutes les saisons, y compris la décoration des espaces publics selon les thématiques des fêtes;
- possibilité de piétonner le noyau villageois pour la tenue de fêtes ou d'événements.

2. CENTRE-VILLE



L'objectif du plan est d'en faire un véritable cœur urbain à la fois jeune et dynamique, soit un pôle touristique à valoriser en plus d'un pôle de services important pour la population locale et régionale.

- place publique centrale servant d'axe de développement;
- piétonnisation de la rue de Saint-Jovite à certaines périodes;
- accroissement de l'accès des cyclistes vers le centre-ville; supports à vélos – plan de déploiement en préparation, phase 1, été 2013;
- consolidation des aires de stationnement.

3. TREMBLANT – VERSANT SUD



- revitalisation du secteur commercial;
- plan de rénovation des complexes hôteliers;
- installation d'un système air et eau pour l'enneigement dans la piste Algonquin ainsi que dans d'autres pistes;
- élargissement des pistes pour augmenter de 10 à 15 % la surface skiable;
- création de nouvelles pistes pour le ski de haute route;
- augmentation de la capacité de production de neige artificielle (2000 gallons supplémentaires/minute en plus des 800 gallons actuels);
- création de nouveaux sous-bois;
- utilisation d'une nouvelle technologie d'enneigement afin de maximiser la productivité du versant.



Nouvelle activité ZIPTREK – dès le printemps 2014 :

- cinq lignes de longueurs variant de 245 m à 1055 m, du sommet de la montagne jusqu'à la base Sud;
- un des parcours les plus longs et les plus perfectionnés du monde;
- accessibilité des parcours par des plateformes et des tours en bois;
- parcours reliés entre eux par un réseau de sentiers et présence de trottoirs et d'escaliers en bois dans les endroits abrupts ou sensibles.

Interprétation de la nature

- programme éducatif adapté à l'environnement du massif Tremblant.

4. TREMBLANT – VERSANT SOLEIL

- construction d'environ 1 500 unités d'hébergement sur une période de 15 à 20 ans;
- construction d'un centre multifonctionnel comprenant une salle de spectacles et des salles de conférences, et intégration d'un volet de divertissement intérieur;
- intégration du casino à la programmation;
- élaboration d'une autre activité avec grande capacité d'attraction :
 - projet à définir : ce pourrait être un amphithéâtre extérieur ou un centre aquatique, selon les études de marché à venir.

PLAN POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES :

- construction de l'hôtel 1 – 225 chambres;
- construction du centre multifonctionnel;
- construction d'un 2^e complexe d'hébergement – environ 150 unités (condos ou hôtel);
- construction d'environ 100 résidences en montagne.

Une offre touristique complètement intégrée et diversifiée !



 **Parc national du Mont-Tremblant**
Conserver. Protéger. Découvrir.

5. PARC NATIONAL DU MONT-TREMBLANT

– PÔLE DE LA VACHE NOIRE :

- entrée du parc;
- porte d'entrée pour toutes les aventures (douces, touristiques, guidées, autonomes ou dans l'arrière-pays) d'une demi-journée ou d'une semaine.

ACTUELLEMENT :

- poste d'accueil
- roulotte d'accueil de la Via ferrata
- via ferrata du Diable
- sentier le Centenaire
- point d'arrivée de la descente des Méandres de la rivière du Diable

À VENIR DURANT LA PÉRIODE 2013-2017 :

- accueil intermodal permettant d'intégrer toutes les fonctions d'accueil, la Via ferrata, les services de location de vélos et d'embarcations nautiques, les services de guides ainsi que le transport collectif et touristique qui respecte l'environnement en reliant la région aux pôles de La Vache Noire et du lac Monroe;
- aménagement d'un sentier multifonctionnel (vélo et rando) permettant de relier la Boucle des Chutes-Croches (2012), les camping entre l'entrée et le Lac Monroe;
- restauration du sentier le Toit-des-Laurentides, qui sera relié à l'entrée du parc par le nouveau tronçon du sentier multifonctionnel;
- mise au point d'une offre pour l'arrière-pays hivernal avec le secteur des Sommets.

6. PARC NATIONAL DU MONT-TREMBLANT

– PÔLE DU LAC MONROE :

- cœur du secteur de La Diable;
- lieu des principaux sites de camping, des tentes Huttopia et de l'hébergement en chalet;
- plaque tournante de l'offre de services;
- point de départ de nombreux sentiers de randonnée pédestre et cycliste.

ACTUELLEMENT :

- centre de services avec un magasin général et un très important centre de location (plus de 300 embarcations et une importante flotte de vélos);
- point de départ des navettes pour les descentes de la rivière.

À VENIR DURANT LA PÉRIODE 2013-2017 :

- finalisation du réaménagement du secteur avec l'inauguration prochaine du Centre de découverte :
 - le lieu d'accueil du secteur,
 - amphithéâtre trois saisons pouvant accueillir 125 personnes;
 - toute nouvelle approche interactive pour découvrir tout ce que le parc a à offrir —
 - parcours avec bornes interactives et application mobile pour une randonnée en sentier à son rythme,
 - terrasse, salle communautaire et site où l'on s'imprègne de l'esprit des lieux;
- aménagement de petits chalets (deux styles pour deux ou quatre personnes) pour vivre en communion avec la nature en tout confort (2 phases prévues);
- tout nouveau camping de 85 emplacements avec deux services;
- ajout de tentes Huttopia;
- mise aux normes des sites de camping.

7. DOMAINE SAINT-BERNARD

- raffermir le sentiment d'appartenance et de fierté des Tremblantais et Tremblantaises;
- poursuivre les efforts de protection de mise en valeur du patrimoine naturel du Domaine;
- compléter la rénovation et la mise en place des infrastructures d'accès et d'accueil ainsi que des différents réseaux de sentiers dans une perspective de développement durable;
- améliorer son offre d'activités tant culturelles, qu'éducatives, ludiques et sportives;
- accroître la notoriété du Domaine.



PLAN DIRECTEUR EN COURS :

- la réfection de la route d'Accès;
- le réaménagement de l'entrée du site;
- la remise à niveau de certains bâtiments;
- la construction d'un pavillon d'accueil (Pavillon Onontio);
- le réaménagement des aires de stationnement;
- l'amélioration du secteur de la plage;
- l'amélioration des aires de pique-nique;
- la construction du belvédère du Mont Onontio;
- la création d'un labyrinthe écologique;
- la mise en valeur du Centre Wheeler.

CONNECTIVITÉ :

MISE EN PLACE D'UN RÉSEAU DE SENTIERS

OBJECTIFS VISÉS :

- créer un réseau de sentiers polyvalents de calibre international;
- planifier des itinéraires et des boucles dont le parcours peut varier entre 30 minutes à quatre heures pour plaire aux randonneurs de tous les niveaux;
- planifier les circuits en tenant compte du désir des usagers de faire plus d'une activité par jour;
- mieux développer les points d'intérêt, comme les points de vue, les rivières et ruisseaux, les chutes, les refuges, etc.;
- viser un large éventail de clientèles (résidents, villégiateurs, touristes, travailleurs saisonniers, investisseurs, promoteurs d'événements, etc.) et en faire des ambassadeurs du réseau;
- orienter le réseau vers les sports non motorisés.
 - Vélo de montagne
 - Randonnée pédestre
 - Ski de fond
 - Raquette
 - Ski de randonnée



NAVETTE TOURISTIQUE

- en plus du réseau de sentiers, mise en place d'un système de transport pour réunir les sept pôles;
- projet complémentaire pour le réseau de sentiers actuel, en lien avec le système de transport en commun.



PROJET PILOTE À L'ÉTÉ 2013

Relier le Parc national du Mont-Tremblant à la Station Tremblant qui, grâce au transport public en place, peut être rejointe de l'ensemble des autres pôles :

- navette de 21 passagers – de la Station Tremblant au Pôle du Lac Monroe;
- fréquence : trois trajets par jour : matin, midi, fin de journée;
- période de service établie en lien avec l'horaire du transport public;
- tarif de la navette : inclus dans le coût de transport en commun de base, lequel devrait, dès l'été 2013, compter un titre de transport journalier et un titre valable plusieurs jours avec utilisation illimitée.



TRAME ÉVÉNEMENTIELLE D'ENVERGURE

Dans la foulée de l'expérience IRONMAN (contrat en vigueur jusqu'en 2016) :

- organisation d'autres événements sportifs d'envergure;
- mise sur pied d'événements culturels;
- recherche d'événements à grande visibilité médiatique afin d'accroître la notoriété de Mont-Tremblant à l'échelle nord-américaine, voire mondiale.

Nouveaux événements 2013

Gran Fondo, 7 septembre
Wanderdust, du 23 au 25 août

PAYSAGE HUMANISÉ

Opportunité de donner une image forte et distincte de notre milieu de vie

Le concept de paysage humanisé vise à reconnaître la contribution de l'être humain à la diversité écologique du territoire.

- Protéger un territoire habité et l'intention de maintenir les propriétés
- Maintenir l'harmonie des ensembles écologiques et culturels
- Permettre la continuation de l'activité humaine
- Nouveau au Québec – aucune région n'a encore obtenu ce statut

Afin d'englober l'ensemble du projet dans un concept de développement durable, il y aura évaluation de la faisabilité d'obtenir ce statut du ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs du Québec.



Ville de
MONT-TREMBLANT

Communiqué de presse



Destination Mont-Tremblant : dévoilement de la nouvelle offre du développement touristique déclinée en cinq expériences distinctes

(*Mont-Tremblant, le 6 novembre 2014*) – À l'occasion de la rencontre publique tenue le 6 novembre dernier en présence des citoyens, organismes et commerçants, la Ville de Mont-Tremblant a présenté la nouvelle offre de développement touristique *Destination Mont-Tremblant*. Cette présentation fait suite à la rencontre publique du 31 mai 2013 où le Comité d'actions stratégiques avait présenté les projets associés à cette nouvelle offre touristique.

Destination Mont-Tremblant est donc la nouvelle marque de commerce qui chapeaute les sept pôles du territoire et vise à promouvoir la destination unique de Mont-Tremblant où les partenaires du milieu unissent leurs forces pour se distinguer tant au plan national qu'international. Afin de simplifier et faciliter la communication de la campagne, les sept pôles seront regroupés en cinq secteurs : Le centre-ville, le Village, le Domaine Saint-Bernard, le parc national du Mont-Tremblant ainsi que le Centre de villégiature Tremblant.

Déclinée cet hiver en cinq expériences distinctes, la campagne de *Destination Mont-Tremblant* vise à mettre en valeur la région grâce à la diversité des activités qu'elle offre, à la complémentarité des expériences proposées et à son originalité unique.

« Je suis certain que vous aurez du plaisir à découvrir le nouveau positionnement de *Destination Mont-Tremblant*. Un concept qui nous permet de travailler ensemble pour atteindre le même objectif. Celui de nous démarquer dans l'industrie touristique pour connaître une croissance. C'est de cette manière que l'on donne la chance à nos gens de travailler et de gagner leur vie à Mont-Tremblant » a souligné le maire de Mont-Tremblant, Luc Brisebois.

Destination Mont-Tremblant propose donc des formules touristiques uniques misant sur cinq types d'expériences différentes soit **La Totale** – destinée à la famille et aux enfants, **L'Appel de la nature** – pour les amateurs de plein air, **Exil et détente** – où les spas et activités de ressourcement sont à l'honneur, **Épicurien-Plaisirs raffinés** – à l'intention des friands de la bonne chère et des grands crus et, finalement, **Sans limites** – pour les amateurs de sports et de sensations fortes. Adaptées à l'appétit de vivre de chacun, toutes ces expériences thématiques incitent les invités à se promener et à découvrir l'ensemble du territoire de Mont-Tremblant.



« Avec *Destination Mont-Tremblant*, nous avons voulu concevoir une campagne audacieuse. Elle promet de surprendre et d'affirmer clairement qu'à Mont-Tremblant, nous sommes, non seulement réputés à l'international comme la destination de ski numéro un dans l'est de l'Amérique du Nord, mais que nous pouvons devenir la région touristique la plus prisée du Québec. Ceci grâce à la spécificité de chaque secteur de la Ville de Mont-Tremblant qui offre une diversité d'activités, des expériences complémentaires sans compter le caractère unique propre à chaque secteur. », a ajouté Louise Champagne, présidente de Tourisme Mont-Tremblant et de poursuivre « Nous avons développé des expériences uniques selon l'ADN de chaque personne afin d'illustrer clairement à quel point Mont-Tremblant peut amener à vivre autrement et combler tous les désirs. »

Voici une brève description des expériences proposées par *Destination Mont-Tremblant*.

LA TOTALE – Des vacances dignes des plus beaux contes fantastiques

Mont-Tremblant est l'endroit idéal pour les plaisirs en famille, des petits aux plus grands, dans un cadre enchanteur. Au cœur des montagnes et de la forêt, une panoplie d'activités s'offre à la famille, que ce soit le ski, le patin, la raquette, la glissade sur tubes, le traîneau à chiens, la promenade en carriole ou encore, les jeux aériens en forêt, tous seront charmés par la diversité des activités offertes.

L'aventure dont vous êtes le héros...

L'APPEL DE LA NATURE – Passionnés de nature

Pour l'amoureux de la nature pure. L'expérience et les activités choisies sont en symbiose avec la nature elle-même. Les passionnés de nature sont à l'écoute de leur environnement, la nature prend tout son sens. Les activités privilégiées sont celles de la raquette, le ski de fond et la marche en forêt. L'hébergement est au cœur de la forêt où existe une cohabitation harmonieuse avec la faune.

L'expérience en pleine nature, la simplicité des activités en forêt, le plein air.

EXIL ET DÉTENTE – Spa, yoga... détente et farniente à la montagne

Il s'agit de l'expérience par excellence pour un week-end de filles. Au menu, quelques jours de détente entre amies, avec des activités de ressourcement tel que le yoga, la visite au spa avec ses nombreux bains, soins et différents massages ainsi que la cure santé au plan d'une saine alimentation. Mais cette échappée ne saurait être complète sans une virée de magasinage, ne serait-ce que pour faire du lèche-vitrine et du temps de qualité pour apprécier un bon cocktail et un repas copieux.

L'expérience de relaxation et de ressourcement ultime incluant spa, shopping et détente.



Ville de
MONT-TREMBLANT

Communiqué de presse

ÉPICURIEN PLAISIRS RAFFINÉS – Mont-Tremblant l'expérience du versant épicurien

Mont-Tremblant peut se comparer aux grands – Courchevel, Aspen, Kitzbühel et Saint Moritz - du tourisme d'élite et de grand luxe. Les amateurs de bonne chère et les *foodies* seront confondus. Ce coin du Québec charme par sa gastronomie, mais également par la splendeur hôtelière – hôtels-boutiques contemporains, somptueuses suites, chalets pittoresques ou auberges intimes – des hébergements de première catégorie dans le cadre rustique d'une nature fastueuse.

L'expérience épicurienne ultime – gastronomie, grands crus, activités de luxe et plaisir – dans une ambiance glamour et riche en style.

SANS LIMITES – Les sensations fortes

Que ce soit pour l'expérience de l'arrière-pays, qui offre des mètres et des mètres de neige vierge, ou encore, pour le parc à neige qui permet d'effectuer des figures de haute voltige de *freestyle*, l'amateur de sensations fortes sera choyé. Il ne sera pas en reste en découvrant de nouvelles expériences avec le vélo de montagne sur neige (*fat bike*) ou encore une randonnée en *Dune Buggy*.

L'expérience extrême, le sport à son plus haut niveau, les sensations fortes!

Destination Mont-Tremblant et son plan d'affaires s'inscrivent dans la foulée des orientations du gouvernement du Québec et de son *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020*, soit d'améliorer et développer le produit touristique pour permettre au Québec de s'approprier une part appréciable de la forte croissance du nombre de touristes internationaux.

ANNEXE 3 (Modification du CAS)



Naissance de *Développement économique Mont-Tremblant*

(Mont-Tremblant, le 26 mai 2015) – Le comité *Développement économique Mont-Tremblant* (DEM) prend la relève du Comité d'actions stratégiques (CAS) pour assurer le développement socioéconomique du territoire de Mont-Tremblant. Contrairement au CAS, qui était un comité de réflexion, le DEM sera davantage axé dans les opérations avec l'embauche d'un coordonnateur qui assurera la gestion de projets de six grands chantiers.

« Cette décision a été prise à la suite d'un lac à l'épaule, tenue au début de l'année 2015, où les leaders socioéconomiques et les élus ont été interpellés quant à l'avenir du CAS. Je suis heureux du résultat, Développement économique Mont-Tremblant est l'aboutissement d'une belle réflexion et deviendra un moteur essentiel pour entreprendre la diversification économique afin d'assurer la pérennité du milieu avec les acteurs socioéconomiques du milieu. », a expliqué le maire, Luc Brisebois.

Essentiellement, les membres du comité *Développement économique Mont-Tremblant* seront les mêmes que ceux du Comité d'actions stratégiques, soit : Station Mont Tremblant, parc national du Mont-Tremblant (SEPAQ), Association de villégiature Tremblant, Chambre de commerce du grand Mont-Tremblant, le Centre local de développement et la Ville de Mont-Tremblant. Le groupe aura comme tâche la planification, l'organisation et la supervision. L'exécution et la coordination reviendront au coordonnateur.

Création de six chantiers

Le comité DEM a mis en place six grands chantiers qui seront réalisés sur une période triennale. L'un portant sur les cinq pôles (il faut dorénavant parler de cinq pôles et non de sept) où, notamment, il sera question de développement d'infrastructures quatre saisons pour les trois clientèles de Mont-Tremblant : citoyen, villégiateur et touriste. Le second chantier est la diversification économique : potentiel du territoire, balises nécessaires au développement du territoire et plan d'action. L'accueil régional est le 3^e chantier où émergera une politique d'accueil partagé par tous et où chacun devra se sentir interpellé à bien accueillir les gens. Le 4^e chantier vise la stratégie marketing où l'innovation et la création seront au rendez-vous sous une marque de commerce forte afin de parler d'une voix commune dans des actions concertées et complémentaires. Destination congrès est le 5^e chantier où les efforts seront mis sur l'élaboration d'une stratégie régionale, pour définir notre niche, de vente et de développement d'infrastructures. Finalement, le 6^e chantier est axé sur les plans institutionnel et éducatif. C'est donc dire que les efforts se poursuivront pour l'implantation d'une super clinique médicale, ainsi que la construction pour le Centre collégial de Mont-Tremblant, et ce, sans oublier l'accompagnement du Collège international de Mont-Tremblant, etc.



Ville de
MONT-TREMBLANT

Communiqué de presse

Rappelons que le Comité d'actions stratégiques a été créé par la Ville et la Chambre de commerce de Saint-Jovite, en janvier 1998. Ces derniers désiraient se doter d'un plan de positionnement stratégique. À cette époque, ce comité était connu sous le nom de Comité d'aide à la main d'œuvre (CAMO). En juillet 1998, la Paroisse Saint-Jovite et la Municipalité de Mont-Tremblant rejoignent le groupe suivi, en 1999, par Station Mont Tremblant et la Chambre de commerce de Mont-Tremblant. Siégeaient également le Centre local de développement Laurentides et Emploi Québec.

C'est en 2000, suite à la création de la Ville de Mont-Tremblant que le CAMO devient le CAS.

Le CAS dépose le Plan stratégique de développement 2002-2007, suivi du Plan de développement durable 2008-2013. Parallèlement à ce dernier plan, le CAS met l'accent sur le développement touristique intégré et organise un sommet avec la population et les partenaires sur ce thème. Résultat, une assemblée publique est organisée en mai 2013, pour dévoiler le projet de développement touristique intégré.

Les réalisations les plus connues du CAS sont : transport en commun de Mont-Tremblant (TCMT), recrutement via le Travail à la carte, formation de la main-d'œuvre et construction des 104 logements, connu sous les Habitations du Ruisseau Noir.