

CAP SUR LE MONDE :

pour une région métropolitaine de Montréal *compétitive*



**PLAN DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE**

sommaire



Communauté métropolitaine
de Montréal

ISBN 2-923013-21-2
(Édition anglaise ISBN 2-923013-23-9)

Dépôt légal: mars 2005
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

CAP SUR LE MONDE : POUR UNE RÉGION MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL *COMPÉTITIVE*

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Aujourd'hui, la concurrence économique se joue essentiellement entre les grandes régions métropolitaines. Par conséquent, la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) doit, d'une part, comprendre les tenants et les aboutissants de la mondialisation de l'économie et, d'autre part, se doter d'une stratégie adéquate de développement économique pour relever les défis de la compétitivité internationale. L'avenir de la métropole et du Québec en dépend.

La stratégie économique proposée par la Communauté métropolitaine de Montréal s'articule autour d'orientations stratégiques qui découlent à la fois de la Vision 2025 de la CMM, des enjeux du développement du territoire et des grandes tendances du développement observées dans les régions gagnantes.

BÂTIR UNE COMMUNAUTÉ COMPÉTITIVE, ATTRACTIVE, SOLIDAIRE ET RESPONSABLE

En septembre 2003, le conseil de la CMM adoptait un énoncé de vision stratégique du développement économique, social et environnemental de la région métropolitaine. Intitulé *Cap sur le monde : bâtir une communauté compétitive, attractive, solidaire et responsable*, cet énoncé esquisse ce que pourrait devenir la Communauté en 2025 si tous les efforts nécessaires étaient consentis.

Une **communauté compétitive**, parce qu'il est important de se fixer comme défi d'être parmi les meilleurs pour faire de nouveau partie du peloton de tête des régions métropolitaines.

Une **communauté attractive**, parce que nous devons mettre en valeur nos atouts, répondre aux attentes de notre population et attirer davantage de personnes dans la région métropolitaine.

Une **communauté solidaire**, parce qu'il est nécessaire de lutter contre l'exclusion sociale, de réduire le décrochage scolaire, d'accroître la contribution de l'immigration à notre développement.

Une **communauté responsable**, parce que nous entendons relever ce défi d'associer le citoyen à la prise de décision par des pratiques continues d'information et de « gouvernement en ligne ».

Cette *Vision 2025* permet d'orienter les outils de planification de la CMM vers des objectifs communs et cohérents. C'est pour optimiser l'important potentiel de la région métropolitaine de Montréal qu'il faut collectivement se donner des objectifs de croissance ambitieux sur une longue période et se doter des moyens pour les atteindre. Nous devons être prêts à fournir les efforts nécessaires pour figurer dans le peloton de tête des métropoles nord-américaines.

UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE MÉTROPOLITAIN

Pour y arriver, le présent plan de développement économique propose une stratégie en quatre points permettant à la Communauté métropolitaine de Montréal de devenir et de rester une communauté 1) apprenante, 2) compétitive et prospère, 3) attractive et 4) de calibre mondial.

Ce plan est le résultat de plusieurs rencontres de la commission du développement économique, des équipements métropolitains et des finances et du comité technique du développement économique mis en place par la CMM, ainsi que des consultations effectuées auprès des élus siégeant au comité exécutif et au conseil de la CMM et de l'ensemble des municipalités de la CMM et de la consultation publique qui s'est tenue à l'automne 2004 sur le territoire de la CMM. Il fait suite à l'exercice de planification stratégique entrepris par la Communauté, lequel a permis d'identifier les forces et les faiblesses de la région métropolitaine de Montréal.

Il a également bénéficié des conclusions de l'examen territorial de Montréal par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ainsi que de deux études du Conference Board du Canada qui ont servi à déterminer les investissements nécessaires pour mettre à niveau les infrastructures de la région métropolitaine et évaluer les projections de croissance du PIB de la métropole pour les vingt prochaines années.

AFFRONTER LES ENJEUX AVEC DÉTERMINATION

La Communauté métropolitaine de Montréal fait face à des enjeux de taille, compte tenu de son importance provinciale et nationale. Elle est la deuxième région métropolitaine du Canada par la population et les emplois après celle de Toronto. Elle entretient à la fois des rivalités et des complémentarités avec cette dernière ainsi qu'avec Vancouver.

Ce Montréal métropolitain est au cœur de l'économie québécoise. En 2003, la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal comptait 1,8 million d'emplois, soit près de la moitié des emplois du Québec. De plus, la RMR de Montréal représente environ :

- » 52 % de la valeur ajoutée manufacturière du Québec;
- » 70 % de ses établissements manufacturiers de haute technologie;
- » 55 % de ses exportations internationales;
- » 90 % de ses dépenses totales en recherche et en développement.

Il est crucial que la métropole puisse continuer à jouer son rôle de moteur économique et culturel pour l'ensemble du Québec. Pour y arriver, elle doit affronter avec détermination plusieurs enjeux de taille. Il faut voir derrière ces enjeux les grands principes directeurs qui sous-tendent les hypothèses de développement de la métropole.

UNE POPULATION VIEILLISSANTE

Avec une population de 3,43 millions d'habitants, la région métropolitaine de Montréal se situe au 11^e rang des agglomérations métropolitaines du Canada et des États-Unis confondus. Cette masse critique lui procure actuellement une force d'attraction sur la main-d'œuvre et les capitaux plus grande que celle de plus petites métropoles. Toutefois, le ralentissement de la croissance démographique qu'elle connaîtra à partir de 2016 pourrait réduire cet avantage. Tout aussi inquiétant est le vieillissement plus rapide de sa population comparativement aux autres agglomérations nord-américaines.

UNE IMMIGRATION INSUFFISANTE

Ces dernières années, le solde des échanges migratoires s'est nettement amélioré : l'immigration internationale a augmenté et l'émigration vers les autres provinces s'est contractée. Force est cependant de constater que la région métropolitaine est un pôle secondaire d'immigration qui, tout en étant comparable à Boston et à Chicago, reste largement inférieur à Toronto et à Vancouver. À l'avenir, le défi consistera à attirer et à retenir des immigrants hautement qualifiés et éduqués ainsi que des gens d'affaires. Un seul moyen pour y arriver : devenir plus compétitif et créer des emplois de qualité.



UNE ÉCONOMIE EN RESTRUCTURATION

L'économie de la région métropolitaine poursuit un rattrapage découlant d'une profonde restructuration. Depuis le milieu des années 1990, la région recueille les fruits de son évolution positive, qui se traduit par une expansion soutenue, nourrie par les exportations et les investissements privés. Depuis 1997, le taux d'emploi progresse plus rapidement ici que dans les autres métropoles du continent — l'écart avec le taux nord-américain moyen s'est refermé à 0,9 point en 2002, contre 6 points en 1993-1997. Concurrence oblige, il faudra toujours s'assurer d'offrir un environnement d'affaires dynamique.

UNE BASE INDUSTRIELLE EN MUTATION

Cette restructuration a conduit l'économie vers les secteurs de la haute technologie, notamment l'aérospatiale, les sciences de la vie, les technologies de l'information et de la communication. Pour les emplois, la métropole montréalaise se situe respectivement au 5^e, 8^e et 9^e rangs en Amérique du Nord dans ces secteurs d'activité. Elle est aussi active dans les secteurs en émergence comme les nanotechnologies et les matériaux avancés. Cette mutation ne doit pas faire oublier qu'elle conserve un nombre supérieur d'emplois dans les secteurs traditionnels que sont les textiles, les métaux ou les papiers. Cette grande diversité industrielle, confirmée récemment par Statistique Canada, est d'ailleurs une force qui permet de mieux faire face aux aléas de la conjoncture.

LE CAPITAL HUMAIN AU CŒUR DE LA COMPÉTITIVITÉ

La productivité, indicateur de la compétitivité, est la clé de la prospérité. Or, la région métropolitaine de Montréal n'est pas aussi prospère que le permet son potentiel économique. En effet, la région a le PIB par habitant le plus faible des 26 plus grandes agglomérations en Amérique du Nord et occupe la 44^e position sur les 65 régions métropolitaines de l'OCDE comptant chacune plus de deux millions d'habitants. La compétitivité et la création de richesse sont étroitement liées au capital humain. Malheureusement, on constate que la région métropolitaine de Montréal ne produit pas autant de diplômés que les autres grandes métropoles concurrentes. En 2001, 20 % de la population de la région détenaient un grade universitaire comparativement à près de 38 % pour les régions les plus productives en Amérique du Nord. Cet enjeu est important compte tenu que, avec les tendances démographiques actuelles, la stratégie économique devra privilégier la qualité plutôt que la quantité, et ce, dans tous les secteurs d'activité. Ce constat est au cœur de la réflexion stratégique de la CMM.

DES INVESTISSEMENTS INSUFFISANTS

Plus un travailleur dispose d'un capital physique de qualité, plus — et mieux — il peut produire. Or, cette quantité de capital physique par travailleur est bien moindre au Canada qu'aux États-Unis. Il existe deux façons d'améliorer la situation : attirer l'investissement direct étranger et favoriser la disponibilité de capital de risque. Le premier a déjà bondi depuis la fin des années 1990 pour constituer en 2002 plus de la moitié des montants privés investis dans la région métropolitaine. Le second est reconnu pour être abondant, mais il est davantage le fait d'organismes publics que d'investisseurs privés étrangers et son rendement est souvent insatisfaisant.

UNE MONDIALISATION ASTREIGNANTE

Les coûts de restructuration économique engendrés par la mondialisation sont tout aussi réels que les bénéfices découlant de la croissance des exportations. Cette mondialisation amplifie le besoin de transformation de l'économie montréalaise vers une économie de savoir. En stimulant la production de biens manufacturés et de services spécialisés, elle augmente la demande de main-d'œuvre scolarisée. À l'inverse, elle réduira la demande de main-d'œuvre non qualifiée. Par conséquent, il faut que la communauté partage ce coût en aidant les travailleurs à se former et à s'insérer dans les secteurs en croissance. Sans oublier que l'accroissement des échanges implique des investissements dans toutes les infrastructures de transport.

DES LOGIQUES DE LOCALISATION À MAÎTRISER

La localisation des activités économiques répond à des logiques qui varient d'un secteur d'activité à l'autre. Les choix d'implantation des entreprises, qui ne sont jamais le fruit du hasard, ne manquent pas d'influencer le développement territorial, car ils créent dans leur sillage des activités auxiliaires sur les plans économique et social (restaurants, boutiques, services, habitation, etc.). De ce fait, ils ont un impact majeur sur la configuration urbaine et sont responsables des inégalités qui en découlent forcément d'un arrondissement à un autre ou d'une ville à une autre dans l'espace métropolitain. Il est nécessaire de comprendre ces logiques économiques et d'anticiper leurs conséquences intramétropolitaines afin d'harmoniser le développement économique et l'aménagement du territoire, deux fonctions au cœur du mandat de la CMM.

UNE QUALITÉ DE VIE STIMULANTE

La qualité de vie — l'accès à l'habitation, à l'éducation, à un travail, à des soins de santé, à la culture, à des espaces naturels de loisirs, la sécurité, etc. — est une variable qui influe fortement sur la compétitivité. Cette notion concerne également la tolérance et la diversité du milieu. La région métropolitaine de Montréal jouit d'une bonne réputation sur plusieurs de ces plans. Elle doit néanmoins consentir des efforts supplémentaires pour protéger et mettre en valeur ses espaces naturels, préserver et améliorer la qualité du milieu bâti, augmenter la mixité de ses milieux de vie, sauvegarder et dynamiser le territoire agricole et accroître la mobilité des personnes et des marchandises.

DES INFRASTRUCTURES PLUS EFFICACES

La qualité de vie, c'est aussi l'efficacité des infrastructures publiques municipales (routes, réseaux d'eau potable, égouts, etc.) et la fluidité d'un réseau de transport intégré. D'une part, l'investissement en capital public n'a pas suivi la croissance de l'économie. On évalue que la mise à niveau des infrastructures municipales sur le territoire métropolitain exigerait un investissement de neuf milliards de dollars pour les 15 prochaines années, soit près de 600 millions annuellement. D'autre part, le réseau de transport doit également faire l'objet d'une attention accrue du fait de son impact sur la localisation des entreprises et sur leur compétitivité : la mobilité des personnes et des biens est primordiale pour qu'une économie métropolitaine fonctionne à plein régime. Parmi les priorités, il faut décongestionner le réseau routier, assurer le financement du transport collectif et investir dans l'entretien et l'amélioration des autoroutes.

DES SOURCES DE REVENUS DIVERSIFIÉES

Les municipalités du territoire métropolitain, comme toutes celles du Québec, dépendent de l'impôt foncier comme principale source de revenus. Elles sont nettement désavantagées comparativement aux municipalités de la plupart des pays de l'OCDE, dont les États-Unis, qui peuvent compter sur des sources de revenus liées à la croissance économique, comme la taxe à la consommation. Au cours des années 1990, les municipalités ont hérité de nouvelles responsabilités, en plus de devoir contribuer financièrement à l'atteinte du déficit zéro. Malgré l'introduction de mesures compensatoires dans le pacte fiscal de 2000 - 2005, leurs charges financières ont augmenté. Entre 1996 et 2002, les revenus municipaux n'ont augmenté que de 12,5 %, comparativement à 41,4 % pour les revenus provinciaux. L'introduction d'une fiscalité métropolitaine pour financer les compétences métropolitaines, comme cela se fait dans plusieurs agglomérations américaines, pourrait être envisagée.

UNE CULTURE FRANCOPHONE ET COSMOPOLITE

La région métropolitaine de Montréal se distingue en Amérique du Nord par son caractère francophone et est reconnue pour la richesse de sa culture. Selon l'indice bohémien — défini à partir du niveau d'emploi dans les secteurs des arts et de la création — la métropole montréalaise se classe au 10^e rang des 43 agglomérations nord-américaines de plus d'un million d'habitants, derrière celle de Toronto (4^e rang) mais devant celle de Boston (12^e rang). L'indice de mosaïque ethnique — proportion de

la population née à l'étranger par rapport à la population totale — classe la région métropolitaine au 7^e rang de ces mêmes agglomérations. Dans l'environnement hautement concurrentiel auquel sont confrontées les grandes régions métropolitaines, celle de Montréal doit miser sur sa culture et sa diversité pour se démarquer auprès des investisseurs et des immigrants.

UN SOUCI DE COHÉSION SOCIALE

Pour assurer le bien-être de l'ensemble de la population de la communauté métropolitaine, il est important que la création de la richesse s'accompagne d'une redistribution et d'un souci de cohésion sociale. La RMR de Montréal enregistre des taux de pauvreté et de chômage plus élevés que ses deux concurrentes canadiennes, Toronto et Vancouver. De plus, la région métropolitaine de Montréal se classe au 19^e rang des 23 agglomérations nord-américaines étudiées en matière de logement social. Seule consolation, elle affiche l'indice des prix à la consommation et le coût de la vie les plus bas des huit plus grandes régions métropolitaines du Canada. À l'échelle internationale, elle se classe au 2^e rang sur 24 d'après l'*Economist Intelligence Unit*.

DES PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le développement durable a pris une place croissante au cours de la dernière décennie. Il s'agit en fait d'atteindre un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable. Il est indispensable que les responsables de la région métropolitaine se donnent des objectifs de développement durable en intégrant les fonctions de planification économique, d'aménagement du territoire et de gestion des transports afin d'assurer le bien-être des générations futures.

UNE NÉCESSAIRE COORDINATION DES ACTEURS

Dans son étude de 2004 sur la région métropolitaine de Montréal, l'OCDE soulignait la nécessité de faire participer le maximum d'acteurs dans son développement en créant, par exemple, des partenariats entre le secteur public, le secteur privé et la société civile. Ces recommandations font écho aux pratiques qui se développent ailleurs dans le monde. La population et les leaders politiques et socioéconomiques doivent se reconnaître au sein d'une vision commune afin que la région métropolitaine puisse jouer son rôle de moteur économique et culturel au sein d'un Québec mondialisé.

S'INSCRIRE DANS LES GRANDES TENDANCES

La région métropolitaine de Montréal doit prendre en compte les grandes tendances auxquelles l'ensemble des organisations et des territoires est confronté. Ces grandes tendances ont fait l'objet de nombreuses réflexions et études, notamment par l'OCDE, au cours des deux dernières décennies. La Communauté métropolitaine de Montréal en a particulièrement considéré cinq en toile de fond de sa stratégie de développement économique.

1. LES RÉGIONS MÉTROPOLITAINES, MOTEURS DE LA PROSPÉRITÉ

Dans le nouveau contexte économique mondial, les régions métropolitaines constituent le moteur de la croissance économique d'une nation. Alors que les états sont définis par leurs frontières géographiques, les régions métropolitaines sont façonnées par l'activité économique, laquelle n'a plus de frontière.

Les entreprises de services, de haute technologie et de fabrication ont une nette propension à s'établir en plein cœur et en périphérie des centres urbains. La région métropolitaine devient alors une sorte d'incubateur offrant aux entreprises innovantes un accès privilégié à la formation, à la recherche et au financement. Cette concentration d'activités crée des conditions économiques uniques qui favorisent l'émergence de nouvelles activités accélérant la diffusion d'idées et de connaissances.

2. LE SAVOIR, AU CŒUR DE LA NOUVELLE ÉCONOMIE

La nouvelle économie repose de plus en plus sur le savoir, ce qui accroît la demande pour une main-d'œuvre instruite et qualifiée dans tous les secteurs de l'économie et dans toutes les régions. Un tel constat marque l'évolution des modes de production et des organisations. L'innovation n'est plus une option : c'est une obligation.

La région métropolitaine dispose déjà de bases solides pour s'affirmer en tant que région apprenante, et ce, même si elle a des défis majeurs à relever pour protéger et renforcer sa position. Pôle universitaire de qualité se démarquant par l'envergure et l'excellence de sa recherche, elle se situe au second rang des 30 plus grandes agglomérations nord-américaines pour le nombre d'étudiants par rapport à la population. En outre, elle occupe la première place au Canada sur le plan de la recherche, avec des investissements qui totalisaient 802 millions de dollars en 2002.

3. LES GRAPPES INDUSTRIELLES, UNE STRATÉGIE STIMULANTE ET GAGNANTE

La compétitivité des régions métropolitaines repose de plus en plus sur le développement de grappes industrielles, c'est-à-dire sur une concentration géographique d'entreprises et d'institutions favorisant l'échange d'idées et de savoir. L'interactivité des grappes stimule l'innovation et on observe un lien direct entre le degré d'innovation et le niveau de vie.

Les régions métropolitaines ont besoin de grappes industrielles fortes et compétitives et chaque région doit développer sa propre stratégie basée sur ses actifs et ses forces. Il est également important, signale l'OCDE, de miser sur l'activité de grappe pour rapprocher des entreprises d'un même secteur ou de secteurs complémentaires et pour instaurer entre elles des relations fructueuses favorisant l'innovation. D'ailleurs, on rapporte à l'heure actuelle dans le monde plus de 500 initiatives de ce type tentant d'établir une stratégie gagnante.

4. LE RÔLE CRUCIAL DES MÉTROPOLES EN MATIÈRE D'INNOVATION

Les villes et les régions innovantes sont celles qui s'organisent pour tirer le meilleur parti de leurs atouts. En effet, un territoire offre des avantages concurrentiels qu'il doit mettre en évidence pour offrir les meilleures conditions pour soutenir l'innovation. Ainsi le rôle d'une métropole est crucial dans la création et le développement d'une dynamique de l'innovation.

Si le savoir est désormais une ressource stratégique de l'innovation, l'apprentissage constitue le processus le plus important en matière économique. En somme, la performance des villes est tributaire de leur capacité d'innover, mais aussi de la richesse de leur capital humain, une richesse constituée des connaissances de tous ordres accumulées par leur population.

5. LA CRÉATIVITÉ, UN FACTEUR DYNAMISANT DE CROISSANCE

Ce ne sont plus les gens qui déménagent là où se trouvent les emplois, mais les entreprises qui se fixent là où vivent les gens qualifiés, lesquels sont attirés par des régions métropolitaines dynamiques. La nouvelle géographie économique dépend de ce que Richard Florida appelle les trois T du développement : la technologie, le talent et la tolérance. Tous trois doivent être réunis pour attirer les gens créatifs, susciter l'innovation et favoriser la croissance.

Les membres de la nouvelle classe créative exigent d'une région métropolitaine qu'elle leur offre une grande diversité d'équipements de haut niveau. Ce qu'ils recherchent d'abord, c'est la « qualité de l'endroit » — un endroit bien établi, authentique, ouvert à la diversité, doté d'attraits naturels, possédant une scène culturelle vivante et offrant un bon climat économique, social et professionnel.

SE DOTER D'UN PLAN D'ACTION

La métropole montréalaise se trouve présentement au dernier rang des 26 régions métropolitaines nord-américaines quant au niveau de vie et au 44^e rang des 65 régions métropolitaines de plus de deux millions d'habitants d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie quant à la richesse par habitant. L'objectif ultime est de rattraper les cinq premières métropoles nord-américaines qui arrivent en tête pour le produit intérieur brut (PIB) par habitant en Amérique du Nord : Boston, San Francisco, Denver, New York et Washington.

La CMM se fixe des objectifs de croissance ambitieux sur une longue période. Le Conference Board a prédit un taux potentiel de croissance moyen de 2,8 % pour l'économie montréalaise entre 2002 et 2020. Or, si l'on veut réaliser le rattrapage, c'est un effort supplémentaire de quelque 2 % par année qu'il faut viser jusqu'en 2025.

Les quatre grands axes de la stratégie ont comme finalité de faire en sorte que la région métropolitaine de Montréal devienne 1) apprenante, 2) compétitive et prospère, 3) attractive, 4) de calibre mondial. Pour chaque axe stratégique sont identifiés les défis métropolitains et les moyens que la CMM mettra en œuvre en partenariat avec les acteurs du développement économique.

UNE VISION PARTAGÉE PAR LES AUTRES VILLES CANADIENNES

Lors du Forum national sur la croissance économique des grandes villes du Canada tenu à Montréal du 9 au 11 juin 2004, les maires de 22 grandes agglomérations se sont mis d'accord pour proposer un nouveau partenariat de développement socio-économique. Leur déclaration conjointe cadre parfaitement avec plusieurs éléments de contexte évoqués dans le projet de plan de développement économique de la CMM.

Les maires y invitent notamment les gouvernements à : reconnaître l'importance des villes dans le développement économique, social, culturel et environnemental des provinces et du pays; reconnaître l'urgence d'accélérer le développement des villes-régions, sans alourdir le fardeau fiscal des contribuables, afin qu'elles améliorent leur compétitivité; convenir, dès 2005, dans le respect des compétences de chacun, des politiques, des programmes et des priorités d'intervention de chaque ville-région (particulièrement en matière d'infrastructures de compétitivité et d'attractivité), des montants à investir par chacun des partenaires ainsi que des mécanismes de planification, de coordination, de financement et de suivi requis; et enfin octroyer aux villes, dans le cadre de ces partenariats, des sources de revenus qui croissent au rythme de l'économie et qui leur permettent de réinvestir la richesse qu'elles créent dans leur compétitivité et leur attractivité.

Les maires des grandes villes canadiennes ont de plus exprimé le souhait que les mesures financières de ces partenariats se reflètent dans les budgets fédéral et provinciaux dès l'année financière 2005-2006. Ils ont invité les entreprises, les travailleurs et tous les acteurs de la société civile à se mobiliser afin de contribuer à la réalisation de ce nouveau partenariat qui marque le passage des villes-régions, des provinces et du Canada dans le nouveau millénaire.



AXE 1 : POUR UNE RÉGION MÉTROPOLITAINE APPRENANTE

La CMM ne détient pas de levier direct en cette matière, mais elle peut jouer un rôle de catalyseur très important. Car il faut s'assurer de préparer le capital humain — l'élément qui conditionnera le plus le succès métropolitain — aux nouvelles réalités économiques. C'est pourquoi elle doit soutenir le développement permanent des compétences, répondre aux besoins des entreprises et favoriser l'employabilité.

En cette matière, la CMM travaille déjà de concert avec la Table métropolitaine de Montréal, un organisme de planification et de concertation qui agit sous mandat ministériel, en association et avec l'appui d'Emploi-Québec. La Table est responsable de l'identification des politiques de main-d'œuvre sur le territoire métropolitain.

Grâce à sa connaissance du marché du travail métropolitain, la Table est le partenaire privilégié de la CMM. Elle aura pour mandat de proposer des projets concrets afin d'atteindre les objectifs spécifiés. Elle définira des stratégies et proposera des interventions qui, tout en répondant aux besoins du marché du travail, prendront en compte les exigences des grappes métropolitaines.

AXE 2 : POUR UNE RÉGION MÉTROPOLITAINE COMPÉTITIVE ET PROSPÈRE

La CMM veut orchestrer une stratégie de compétitivité reposant sur le développement de grappes industrielles et sur la mise en place d'une dynamique d'innovation. Il s'agit ici de permettre aux entreprises de profiter pleinement des synergies entre les divers acteurs du système métropolitain de production et d'innovation.

UNE STRATÉGIE DE GRAPPES

À l'automne 2003, la CMM a mis en chantier, avec le concours du ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir, un projet d'identification et de définition des grappes industrielles métropolitaines. Il s'agit en fait de la première phase d'un projet plus vaste qui doit conduire non seulement à l'élaboration d'une stratégie intégrée de développement économique et d'innovation à l'échelle territoriale d'ici septembre 2005, mais aussi à sa mise en œuvre.

Cependant, aucune grappe ne peut émerger sans que certaines conditions ne soient réunies notamment :

- une masse critique de PME sur un territoire prédéterminé,
- un secteur d'activité bien défini,
- une solide relation de coordination entre les entreprises de la grappe et des liens soutenus entre ces dernières et les autres acteurs de la grappe,
- la disponibilité d'une gamme complexe de services aux entreprises,
- une culture entrepreneuriale partagée.

QUINZE GRAPPES MÉTROPOLITAINES

Selon Statistique Canada, la région métropolitaine de Montréal possède l'économie la plus diversifiée au Canada. La stratégie de grappes proposée par la CMM tient compte de cette diversité. Les grappes ainsi identifiées sur le territoire métropolitain sont au nombre de quinze. Elles représentent près de 80 % de tous les emplois recensés en 2003 sur le territoire. Les grappes métropolitaines ont été classées en quatre grandes catégories, selon leur nature, leur degré de développement et leurs liens. Cette classification des grappes offre un cadre stratégique pour le développement harmonieux des grands secteurs de l'économie de la région. Certaines de ces grappes font déjà l'objet d'un niveau de développement et de politiques gouvernementales qui leur permettent d'être de calibre mondial. D'autres devront se structurer au cours des prochaines années.

Le tableau synthèse qui suit présente les quatre grandes catégories de grappes métropolitaines ainsi que le rôle de la CMM dans leur développement.

CATÉGORIES DE GRAPPES	DESCRIPTION DE LA CATÉGORIE	GRAPPES INDUSTRIELLES	CRITÈRES DE LA GRAPPE	RÔLE DE LA CMM
1. Grappes de compétition	Grappes concurrentielles qui regroupent des segments porteurs compétitifs sur la scène mondiale.	01) Aérospatiale 02) Sciences de la vie 03) TI 04) Textiles et vêtements	• Leader mondial • Rôle économique moteur • Importance nationale • Fortes externalités	Planification et détermination des objectifs. Coordination et suivi.
2. Grappes de rayonnement	Secteurs stratégiques pour le développement socioéconomique et l'image de marque d'une ville-région.	05) Culture 06) Tourisme 07) Services	• Présence manifeste • Activités multiples • Importance pour l'innovation	Soutien à la production de capital social et de capital créatif pour la métropole (<i>branding</i>).
3. Grappes de pointe	Technologies trans-sectorielles qui ont un potentiel élevé de croissance à long terme.	08) Nanotechnologies 09) Matériaux avancés 10) Technologies environnementales	• Des efforts soutenus et polyvalents de R-D • Importance pour le développement futur	Soutien à l'innovation technologique et sectorielle.
4. Grappes de production	Grappes qui s'appuient sur l'utilisation de ressources naturelles et qui offrent un potentiel de croissance.	11) Énergie 12) Bioalimentaire 13) Pétrochimie et plasturgie 14) Métallurgie 15) Papier et produits en bois	• Segments diversifiés, entreprises dispersées, importance sectorielle	Appui aux planifications locales, régionales et sectorielles.

LES GRAPPES DE COMPÉTITION

1) aérospatiale, 2) sciences de la vie, 3) technologies de l'information, 4) textiles et vêtements. Ce sont, dans les trois premiers cas, les grappes de la nouvelle économie. Quant au textile, très important à Montréal en termes d'emplois, il peut renforcer plusieurs autres secteurs industriels, s'il prend rapidement le virage des textiles techniques. Toutes ces grappes comprennent déjà des leaders mondiaux.

LES GRAPPES DE RAYONNEMENT

5) culture, 6) tourisme, 7) services. Elles offrent un rayonnement à la région métropolitaine tout en fournissant un apport indispensable à son développement. Ce sont des grappes stratégiques essentielles pour assurer la qualité de vie générale qui contribue à la dynamique de l'innovation. Elles contribuent toutes à rendre la région métropolitaine plus attractive.

LES GRAPPES DE POINTE

8) nanotechnologies, 9) matériaux avancés, 10) technologies environnementales. Ce sont des grappes de technologies émergentes qui présentent un potentiel élevé de croissance à long terme. Elles ont un niveau de regroupement plus restreint que les autres grappes, car elles s'appuient essentiellement sur des efforts soutenus en recherche et en développement. Certaines de leurs applications peuvent être utilisées dans plusieurs secteurs d'activité.

LES GRAPPES DE PRODUCTION

11) énergie, 12) bioalimentaire, 13) pétrochimie et plasturgie, 14) métallurgie, 15) papier et produits en bois. Ce sont toutes des grappes manufacturières d'importance qui incorporent des segments industriels très diversifiés. On les apparente à l'ancienne économie par opposition à la nouvelle, ce qui ne les empêche pas d'offrir d'excellentes possibilités de croissance dans plusieurs créneaux. Elles sont génératrices de nombreux emplois.

La CMM entend déployer des moyens concrets pour optimiser le développement de chaque grappe sur son territoire. Ces moyens viseront à répondre aux besoins de coordination, de collaboration, de financement et d'information. Ces besoins sont à la base du développement des grappes.

L'approche prônée, dans tous les cas, est résolument *bottom-up*, c'est-à-dire que l'initiative doit émaner des entreprises concernées et des institutions partenaires à leur développement. La CMM ne se substituera pas à l'ensemble des acteurs et des décideurs sur le terrain. Elle se concentrera prioritairement sur le rôle de planification et de coordination qui lui a été dévolu. En ce sens, il n'existe pas véritablement de critères de priorisation autres que la capacité d'une grappe à se structurer et à se donner un plan de développement.

Une fois l'atteinte d'un consensus sur le plan de développement d'une grappe, la coordination de celui-ci sera confiée à un **secrétariat de grappe** (*cluster initiative* dans la littérature). Celui-ci aura pour rôle d'animer la grappe, d'être le gardien de la vision commune, de faire fructifier le capital concurrentiel, d'assurer la réalisation du plan stratégique et, ce faisant, de contribuer à l'amélioration de la croissance économique de la région métropolitaine.

Sur le plan du financement, un **fonds de compétitivité** sera créé pour soutenir le développement des grappes métropolitaines qui se seront organisées et qui auront développé une stratégie de croissance. Le financement des grappes reposera sur une formule quadripartite, où le secteur privé et les trois niveaux de gouvernement seront présents.

Comme le développement de grappes régionales repose essentiellement sur la rapidité de circulation de l'information entre les partenaires, la CMM envisage la mise sur pied d'un **système d'information transactionnel intégré (SITI)** sur Internet pour devenir un gouvernement en ligne. Ce système proposera un portail transactionnel où il sera possible d'échanger de l'information et offrira de l'aide aux démarcheurs d'investissement direct étranger. Par ailleurs, chaque secrétariat de grappe pourra développer son propre site.

UNE DYNAMIQUE DE L'INNOVATION

La CMM, en collaboration avec la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, Développement économique Canada, Industrie Canada, le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche du Québec et le ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir du Québec, assignera à un organisme le mandat de soutenir la dynamique de l'innovation pour l'ensemble des entreprises organisées ou non en grappes et de renforcer la performance du territoire sur le plan de l'innovation.

Cet organisme servira de mécanisme intégrateur des grappes. Il agira comme un lieu de concertation et d'action pour l'ensemble des entreprises et des organisations qui participent à la dynamique métropolitaine de l'innovation tout en favorisant leur interaction à l'échelle de la métropole. Cet organisme travaillera en complémentarité avec les structures et les réseaux déjà en place puisque leurs représentants seront invités à contribuer à cette initiative pour éviter tout dédoublement et en augmenter l'impact sur la compétitivité de la région métropolitaine. Enfin, il soutiendra les projets émanant des grappes et les projets territoriaux issus du milieu de l'innovation.

AXE 3 : POUR UNE RÉGION MÉTROPOLITAINE ATTRACTIVE

Le défi de la CMM à ce chapitre se présente essentiellement en trois volets interdépendants : la modernisation des infrastructures municipales, la consolidation du réseau de transport urbain et interurbain, l'amélioration de la qualité de vie. Il est impérieux que la région métropolitaine se dote de services de qualité, d'équipements distinctifs et d'infrastructures performantes permettant d'assurer la qualité de vie et d'accélérer la croissance économique.

La CMM élabore présentement son premier schéma métropolitain d'aménagement et de développement. Cet outil de planification permettra de définir un périmètre d'urbanisation, de déterminer les axes de transport à compléter et de structurer le développement de la région afin d'offrir un milieu de vie de qualité à la population. Le schéma permettra notamment d'identifier les domaines d'intervention, d'établir les priorités d'action et de guider les investissements dans les infrastructures, les services, les équipements et les activités stratégiques.

La CMM a déjà identifié un certain nombre de chantiers touchant directement les trois volets précités, chantiers qui devraient être entrepris rapidement. D'autres chantiers touchent la diversification de l'offre de logements ainsi que l'augmentation de l'offre d'équipements culturels, scientifiques, de congrès et d'expositions. Les gouvernements et la région métropolitaine doivent s'entendre sur les priorités et le financement. Il est aussi important de s'entendre sur la diversification des sources de revenus des municipalités. Chaque chantier nécessitera la mise en place de partenariats public-privé spécifiques.

Par ailleurs, la Communauté contribuera à la préservation de l'environnement en intervenant au niveau de la réglementation sur la qualité de l'air et de l'eau ainsi qu'en planifiant la gestion des matières résiduelles. La Communauté poursuit aussi la mise en place d'un réseau des espaces bleus et verts. Le plan de développement économique viendra donc se greffer à d'autres politiques de la Communauté, notamment en matière d'habitation, de transport et d'environnement.

AXE 4 : POUR UNE RÉGION MÉTROPOLITAINE DE CALIBRE MONDIAL

La CMM doit s'atteler à deux tâches d'une importance primordiale : coordonner la promotion internationale du territoire et stimuler les investissements directs étrangers (IDÉ). La métropole de Montréal doit se positionner solidement pour s'inscrire parmi les régions métropolitaines de calibre mondial les plus prospères.

LA PROMOTION INTERNATIONALE

La CMM possède la compétence pour faire la promotion de son territoire sur le plan international de façon à favoriser l'essor et la diversification de l'économie. Elle se propose de présenter d'ici la fin de 2005, une stratégie qui aura comme principaux objectifs : 1) de consolider et de développer les atouts compétitifs de la région métropolitaine, 2) de définir une image de marque, 3) de soutenir la mise en marché internationale du produit métropolitain et 4) d'accroître la participation des villes et de la CMM dans des projets de coopération bilatérale et multilatérale.

La stratégie internationale de la région métropolitaine de Montréal doit inclure, en plus des villes, les principaux partenaires à ce chapitre, soit Tourisme Montréal, Montréal International, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et les autres associations d'affaires ou organismes de promotion.

L'INVESTISSEMENT DIRECT ÉTRANGER

Enfin, la CMM va s'interroger sur la pertinence de se doter d'une offre métropolitaine d'incitations à l'investissement direct étranger et sur les enjeux fiscaux que cela entraînera pour les villes de la région. L'expérience démontre que l'offre d'incitatifs locaux doit être intégrée à une stratégie industrielle globale accessible à tous les investisseurs tant locaux



qu'étrangers. Il faut se rappeler que ces IDÉ jouent un rôle de plus en plus grand dans l'atteinte des objectifs de croissance d'une région métropolitaine. Mais la responsabilité fiscale doit être au cœur de l'approche que se donnera la région métropolitaine.

RECUEILLIR UN LARGE CONSENSUS

La CMM veut que la stratégie qu'elle propose pour améliorer la compétitivité de la région métropolitaine de Montréal soit le résultat d'un vaste consensus entre tous les acteurs économiques, incluant les membres de la société civile. Cela requiert que tous adhèrent à un agenda collectif où les rôles et les responsabilités de tous — entreprises, communauté d'affaires, gouvernements, administrations locales, institutions de formation et de recherche, partenaires du développement économique et social — seront clairement définis.

Cet agenda contribuera à coordonner l'action et permettra d'éviter les pièges fréquemment observés dans les stratégies de grappe. Ainsi, il veillera à ce que les gouvernements ne négligent pas l'investissement dans les infrastructures, l'innovation, les universités et les centres de recherche et que la réglementation ne décourage pas l'investissement et l'innovation; que les entreprises participent aux initiatives de grappes et qu'elles s'assurent de bien communiquer leurs besoins aux gouvernements et aux universités, aux centres de recherche et de formation et qu'en retour ces derniers prennent en considération les besoins de l'industrie et les défis de la commercialisation et qu'ils créent des environnements dans lesquels des équipes multidisciplinaires peuvent travailler ensemble.

Comme aucune stratégie ne serait complète sans des mécanismes de suivi permettant de mesurer la performance des initiatives mises en place, il est prévu que la commission du développement économique, des équipements métropolitains et des finances agira en tant que comité de suivi et que des outils appropriés seront développés en collaboration avec les partenaires de la CMM.

La stratégie sera en constante évolution et résultera d'un dialogue permanent entre tous les citoyens de la région. Ainsi, au-delà du cadre formel d'évaluation, c'est à la lumière des projets qui verront le jour au cours des prochains mois et années que nous pourrons juger en continu de la valeur de la réflexion stratégique qui est à la base du plan de développement économique de la Communauté métropolitaine de Montréal.



CAP SUR LE MONDE : BÂTIR UNE COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL *COMPÉTITIVE*

Nos valeurs	Une communauté axée sur le développement durable et où la qualité de vie, la solidarité et la tolérance sont valorisées		Une communauté attractive où la créativité, l'innovation, le savoir et la culture nous rendent davantage compétitifs à l'échelle internationale		Une communauté responsable dotée d'institutions transparentes et d'une démocratie participative
Une vision que nous partageons	Une communauté compétitive	Une communauté attractive	Une communauté solidaire	Une communauté responsable	
Les orientations stratégiques de la CMM en matière de développement économique	Une région métropolitaine apprenante	Une région métropolitaine compétitive et prospère	Une région métropolitaine attractive	Une région métropolitaine de calibre mondiale	
	» Soutenir le développement des compétences » Répondre aux besoins des entreprises » Favoriser l'employabilité	» Accroître la productivité des entreprises et la compétitivité de la région » Créer et soutenir la dynamique de l'innovation sur le territoire	» Doter la région métropolitaine de services de qualité et d'infrastructures performantes	» Coordonner la promotion internationale de la région métropolitaine » Stimuler l'investissement direct étranger	
Les moyens d'action	» Mandater la Table métropolitaine de Montréal afin qu'elle continue à mettre de l'avant des mesures qui répondent aux défis de l'employabilité et du maillage nécessaire entre la formation et les besoins des entreprises.	» Identifier et structurer les grappes industrielles de la région métropolitaine et accompagner le milieu pour mettre en place des stratégies de développement et des secrétariats de coordination et d'animation des grappes » Créer un Fonds de compétitivité dont le financement est assuré par les gouvernements, la CMM et les entreprises afin de soutenir des projets structurants issus des stratégies de développement des grappes » Assigner à un organisme à but non lucratif la mission de doter la région métropolitaine d'une stratégie d'innovation pour les entreprises du territoire	» Identifier les domaines d'intervention, établir les priorités d'action et investir dans les infrastructures, services, équipements et activités stratégiques » Poursuivre les interventions entreprises dans le cadre des champs de compétences de la CMM afin d'augmenter la qualité de vie et l'attractivité de la région métropolitaine	» Doter la région métropolitaine de Montréal d'une stratégie internationale comprenant un positionnement, une image de marque et une approche à l'attraction d'investissements étrangers	



COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL
1002, rue Sherbrooke Ouest, bureau 2400, Montréal (Québec) H3A 3L6
T 514.350.2550 F 514.350.2599 www.cmm.qc.ca