

ZONE ÉCONOMIQUE **MÉTROPOLITAINE**

PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ



Une version adaptée de ce document est offerte en ligne.
Si vous éprouvez des difficultés techniques, veuillez communiquer
avec le Secrétariat du Conseil du trésor au communication@sct.gouv.qc.ca.

Pour plus d'information :

Direction des communications
du Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 800
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 4Y8

Téléphone : 418 643-1529
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Décembre 2023
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-71156-8 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2023

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES FIGURES	4
MISE EN PLACE DE LA ZONE ÉCONOMIQUE MÉTROPOLITAINE (ZEM)	5
LA ZEM EN CHIFFRES	6
CARTE DU TERRITOIRE DE LA ZEM	7
MISE EN CONTEXTE	8
Axe 1 - Innovation et productivité	12
Axe 2 - Main-d'œuvre	17
Axe 3 - Entrepreneuriat	22
Axe 4 - Tourisme et culture	26
Axe 5 - Mobilité	30
Axe 6 - Chaînes d'approvisionnement	34
REMERCIEMENTS	39
ACRONYMES	43

TABLE DES FIGURES

FIGURE 1.

Pourcentage du nombre de technologies numériques intégrées dans les entreprises québécoises 13

FIGURE 2.

Émissions des GES directes et indirectes par secteurs dans la ZEM (2019) 13

FIGURE 3.

Investissement en capital de risque par habitant (2015-2017) 14

FIGURE 4.

Population et taux de croissance dans les principales RMR canadiennes en 2022 18

FIGURE 5.

Répartition des entreprises avec employés selon la tranche d'effectif, juin 2022, RMR de Québec 23

FIGURE 6.

Répartition des PME détenues par des femmes selon la taille de l'entreprise,
Province de Québec, 2017 23

FIGURE 7.

Taux d'occupation des chambres (écart entre le mois le plus et le moins occupé) 27

FIGURE 8.

Émissions de GES sur le territoire de la CMQuébec (2019) 31

FIGURE 9.

Modes de transport utilisés pour les déplacements ayant pour origine
le territoire de la CMQuébec, 2017 (tous motifs) 31

FIGURE 10.

Réseau de transport des marchandises métropolitain 35

MISE EN PLACE DE LA ZONE ÉCONOMIQUE MÉTROPOLITAINE (ZEM)

La démarche visant la création de la ZEM a été conduite dans une volonté de mise en commun. Un comité de travail, composé des principaux partenaires de la ZEM, a été mis sur pied en avril 2023 afin d'assurer la mise en œuvre de la ZEM et par la suite des projets qui en découleront.

Dans ce cadre, les échanges et ces discussions entre les partenaires ont permis d'agir en concertation, créant ainsi un espace de collaboration, présente à chaque étape des travaux ayant mené au présent plan d'action.

COMPOSITION DU COMITÉ DE TRAVAIL



LA ZEM EN CHIFFRES



830 K

La ZEM c'est plus
de 830 000 personnes qui constituent
le bassin immédiat de main-d'œuvre
de la région pour les employeurs,
réparties dans 28 municipalités.

PIB

40,1 G\$

Le PIB de la RMR de Québec a atteint
40,1 milliards en 2022.

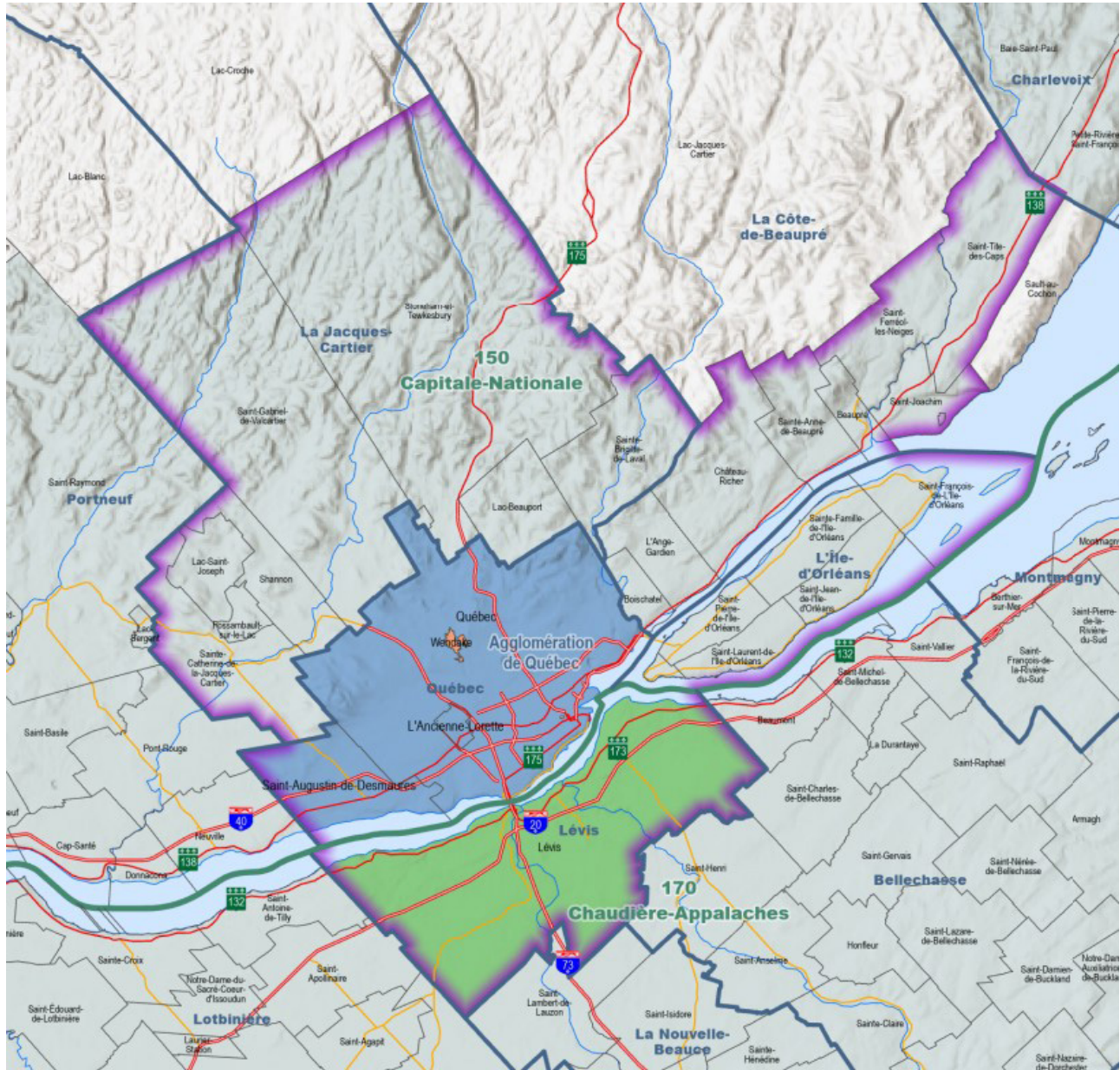


440 000
emplois

Le marché du travail
de la RMR de Québec est vigoureux
avec un peu plus de 440 000 emplois
en 2022.

CARTE DU TERRITOIRE DE LA ZEM

La ZEM couvre le territoire de la Communauté métropolitaine de Québec : celui de la ville de Lévis, de l'agglomération de Québec, de la Nation huronne-wendat ainsi que des MRC de La Jacques-Cartier, de La Côte de Beaupré et de L'Île d'Orléans. Ces grands secteurs regroupent 28 municipalités. Le territoire comprend 3 230 km², auxquels s'ajoutent les territoires non organisés, c'est-à-dire qui ne font pas partie d'une municipalité, pour former un total de 9 220 km².



MISE EN CONTEXTE

En mars 2023, les maires de Québec et de Lévis, messieurs Bruno Marchand et Gilles Lehouillier, ainsi que les ministres responsables des régions de la Capitale-Nationale (CN) et de la Chaudière-Appalaches (CA), messieurs Jonatan Julien et Bernard Drainville, ont confirmé leur volonté de collaborer étroitement au développement d'un pôle économique fort, qui intègre l'ensemble du territoire de la Communauté métropolitaine de Québec.

Au cours des derniers mois, cette volonté s'est traduite par une démarche visant la concrétisation des objectifs suivants :

1. Se donner une vision stratégique rassembleuse basée sur les grands enjeux économiques et les besoins du milieu, exprimés directement par des représentants du milieu des affaires
2. Favoriser un développement économique orienté sur la collaboration des acteurs de l'économie régionale
3. Réaffirmer la contribution primordiale de la région à l'essor économique du Québec.

LES AXES PRIORISÉS PAR LA COMMUNAUTÉ D'AFFAIRES

Établis à la suite d'un sondage effectué en juin 2023 par la Chambre de commerce et d'industrie de Québec (CCIQ), la Chambre de commerce et d'industrie du Grand Lévis (CCIGL) et la Jeune chambre de commerce de Québec (JCCQ) auprès des gens d'affaires, ces six axes ont balisé la réalisation des travaux de mise en place de la Zone. Ces axes prioritaires incluent des principes de développement durable, puisqu'ils mettent notamment de l'avant des pratiques écoresponsables au bénéfice d'une économie davantage circulaire.



UNE DÉMARCHE COLLABORATIVE

Les travaux ont mobilisé de nombreux membres de la communauté d'affaires, et ce, à chacune des étapes. En plus des membres du comité de travail mentionnés précédemment, douze leaders économiques du territoire ont accepté d'agir à titre de présidents et de vice-présidents pour chacun des six axes prioritaires. Ceux-ci ont contribué de manière active et importante à la préparation des ateliers de réflexion réalisés sous la coordination de Québec International (QI), en étroite collaboration avec la Communauté métropolitaine de Québec (CMQuébec), ainsi qu'avec le soutien de la firme KPMG.

Ce sont ainsi plus de 130 représentants du milieu économique, municipal et des affaires de la Communauté métropolitaine de Québec qui ont participé en septembre et en octobre aux ateliers et rencontres de réflexion dont les résultats constituent l'épine dorsale de ce plan d'action.

Ce document, conçu avec l'apport du cabinet KPMG, en collaboration avec QI et la CMQuébec, est le résultat de cette indispensable collaboration. Articulé autour de six grands axes économiques, le plan d'action présente les enjeux, les orientations et les initiatives les plus porteuses pour le futur de la ZEM. De façon transversale, ces plans prennent en compte des principes de développement durable énoncés dans la Loi sur le développement durable adoptée en 2006, en mettant l'accent notamment sur l'économie circulaire et des pratiques écoresponsables. À cet effet, l'ensemble des orientations et des actions proposées visent à améliorer la résilience de l'économie régionale.

Au-delà du plan d'action, cette démarche se veut à la fois structurante et évolutive. Il importe donc de mentionner que ce document n'est pas une fin en soi, mais bien le début des travaux de la ZEM. Tout en maintenant le cap sur la vision de départ et les grands objectifs de la ZEM, le plan d'action sera régulièrement actualisé et amélioré, afin de refléter le plus possible la réalité économique régionale, ses défis, ses possibilités et celles des entreprises.



DES CHOIX STRATÉGIQUES EN PHASE AVEC LA RÉALITÉ DU TERRITOIRE

Des principes directeurs ont orienté l'ensemble de la mise en place des travaux de la ZEM, et ce pour chacun des six axes prioritaires, afin de tenir compte non seulement des paramètres et du contexte de mise en place de la ZEM mais aussi des réalités multiples du territoire.

Ces principes ont guidé les travaux de mise en place de la ZEM et inspireront les prochaines étapes de réalisation :



Concertation, collaboration et partage d'expertise : Les acteurs du milieu des affaires jouent un rôle essentiel dans l'évolution de la région pour créer un environnement propice au dynamisme économique. C'est un effort collectif auquel toutes les parties prenantes doivent collaborer en continu.



Choix stratégiques pragmatiques : D'après les résultats des ateliers de réflexion, il est proposé d'amorcer les activités de la ZEM par la réalisation du plan d'action et la mise en place de projets concrets. Les apprentissages et les résultats issus des projets alimenteront en continu la stratégie de la ZEM et son évolution.



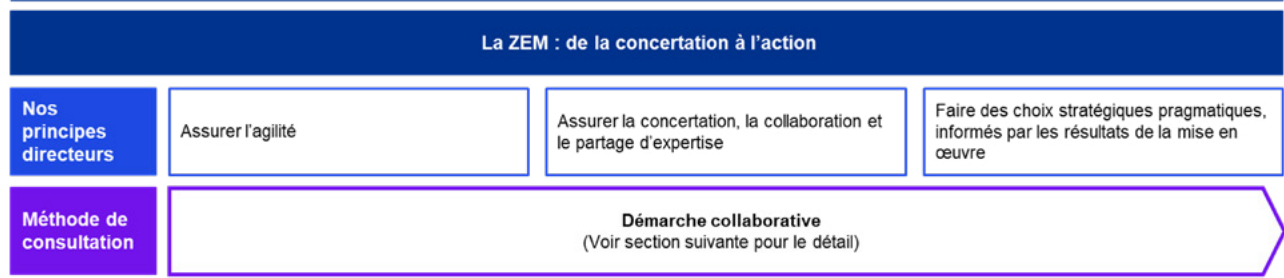
Souplesse et agilité : La mise en œuvre des travaux nécessite de faire des choix tant dans la coordination et l'organisation que dans les processus déployés. Une approche qui permet de mettre en place des projets pilotes et de régulièrement actualiser les actions et les projets, et qui vise à favoriser la capacité d'innovation et la création de valeur à l'échelle de tout le territoire de la ZEM.

APPROCHE DE CONSULTATION

L'approche de consultation privilégiée, dont le processus est présenté ci-dessous, a permis d'assurer la rigueur de l'analyse, tout en développant une compréhension fine des préoccupations du milieu.



Approche ascendante (*bottom-up*) vers la définition de nos orientations stratégiques



MODE DE TRAVAIL : UNE COMMUNAUTÉ EN ACTION

Selon les principes directeurs précédents, les objectifs visés et les actions clés présentés sous chacun des axes constituent une réponse concrète aux besoins déterminés par les acteurs économiques et les gens d'affaires réunis, lors des consultations et des ateliers de réflexion. Ils visent, entre autres, un déploiement à court, moyen et long terme sur un horizon de cinq ans (2024-2029). Bien que ces initiatives porteuses découlent d'une démarche collaborative, il est souhaité qu'elles puissent s'adapter en continu à l'évolution des besoins des gens d'affaires et des milieux dans lesquels elles sont ancrées. C'est le fondement d'une communauté apprenante et en action.

À cet effet, la mise en œuvre du Plan permet d'obtenir rapidement une rétroaction du terrain, de capitaliser sur les initiatives à succès, d'améliorer celles qui demandent un ajustement ou encore des zones à clarifier.

PRINCIPALES COMPOSANTES DU PLAN D'ACTION

Le présent document est structuré autour des six axes prioritaires. Ainsi, pour chaque axe seront présentés ce suit :

1. Un bref portrait des analyses socio-économiques réalisées en vue de préparer les ateliers de travail auxquels le milieu d'affaire de la ZEM a été convié.
2. Les principaux enjeux identifiés par les participants aux ateliers, de même que les grandes orientations qui doivent guider la recherche de solutions potentielles.
3. Une liste d'idées émanant directement des ateliers. Celle-ci a été le point de départ de l'élaboration du plan d'action. Ces idées sont donc présentées dans le document pour assurer une compréhension fine des préoccupations et des besoins exprimés par le milieu des affaires de la ZEM.
4. Le plan d'action, développé à la suite des ateliers et des travaux en continu avec les présidents et vice-présidents d'axes, puis validé avec le comité de travail ZEM.

Le plan d'action a été formulé en conservant l'essence des idées exprimées par le milieu.

Les actions clés sont séquencées selon trois temporalités :

 **Court terme** : Ces actions seront mises en place dans un intervalle de 0 à 18 mois.

 **Moyen terme** : Elles pourraient évoluer en fonction des retours terrain et des résultats du déploiement. Un horizon de 18 à 36 mois est visé pour ces actions

 **Long terme** : Elles visent principalement à définir une intention stratégique. Le moyen précis associé à ces actions sera défini au fil de l'avancée des travaux. Une mention de déploiement à long terme indique qu'un horizon de plus de 36 mois est anticipé.

Les porteurs des projets qui découleront de plans d'action, ainsi que l'ensemble des partenaires à impliquer dans leur réalisation seront à déterminer ultérieurement pour chacun des projets.

VISION POUR LA ZONE ÉCONOMIQUE MÉTROPOLITAINE

Cet énoncé traduit le désir d'engagement et de collaboration de toutes les parties prenantes dans le cadre de la démarche, et de l'atteinte du premier objectif voulant que la ZEM soit dotée d'une vision stratégique rassembleuse conduite par les grands enjeux économiques et les besoins du milieu. Une ZEM misant sur un développement fort, durable et innovant.

« La ZEM : de la concertation à l'action »

Par la collaboration, développer une zone économique durable, innovante et attractive, réaffirmant la contribution primordiale de la région et de ses entreprises à l'essor du Québec.

AXE 1 – INNOVATION ET PRODUCTIVITÉ

Faire de la ZEM une zone reconnue pour son fort niveau de productivité, d'innovation et sa capacité de commercialisation

1.1 PORTRAIT EN BREF

RMR QUÉBEC		
INDICATEUR	VALEUR	COMPARATIF
 PIB par habitant (niveau de vie)	47 088 \$	 Au 8^e rang canadien des RMR comparables (ex. : Calgary, Halifax)
 PIB par emploi (productivité)	91 149 \$	 Au 8^e rang canadien des RMR comparables (ex. : Calgary, Halifax)
 Nombre de nouveaux brevets accordés entre 2016 et 2020 pour l'Université Laval	67	 UlaVal est 2^e au Québec et 6^e au Canada

CAPITALE NATIONALE (CN) ET CHAUDIÈRE APPALACHES (CA)		
INDICATEUR	VALEUR	COMPARATIF
 Part de la population de 25 à 64 ans qui a un diplôme universitaire	33,2 %	 Parmi les RMR canadiennes comparables avec le plus haut taux, mais une des plus faibles en Amérique du Nord

VILLE DE QUÉBEC		
INDICATEUR	VALEUR	COMPARATIF
 Dépenses en R&D par habitant	372 en \$ US	 4^e parmi une vingtaine de villes américaines

Légende :  À surveiller  Positif

Sources : Statistique Canada, ISQ
Traitements et analyses : Québec international en collaboration avec la CMQuébec

1.2 ENJEUX

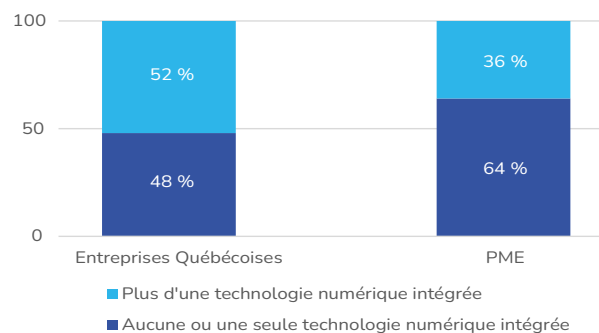
Des discussions en lien avec le portrait de l'innovation et de la productivité présenté ci-haut ont amené les participants à l'atelier à identifier des enjeux auxquels font face les entreprises du territoire et qui devraient guider les travaux de la ZEM.

1.2.1 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE SOUTENIR L'INNOVATION ET LA PRODUCTIVITÉ (INCLUANT LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE) DES ENTREPRISES DANS UNE PERSPECTIVE DE TRANSITION VERTE ?

La RMR de Québec affiche un décalage par rapport aux principales RMR canadiennes en ce qui a trait à son PIB et à sa productivité. La région se classe dernière parmi huit RMR canadiennes comparables et dans les trois dernières parmi une quarantaine de villes nord-américaines classées selon leur productivité – PIB par emploi (37^e sur 40)¹.

Par ailleurs, 48 % des entreprises du Québec n'ont qu'une seule ou aucune technologie numérique intégrée actuellement². Au sein des PME québécoises (qui représentent 95 % des entreprises de la région), ce chiffre se situe à 64 %.

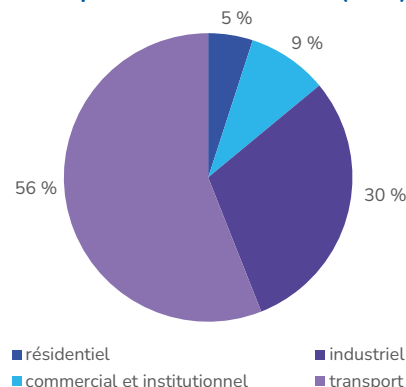
Figure 1. Pourcentage du nombre de technologies numériques intégrées dans les entreprises québécoises



Malheureusement, les données montrent que seulement 14 % des entreprises de la région placent en priorité l'innovation et la transformation numérique au 1^{er} rang des solutions pour pallier la pénurie de main d'œuvre³, et ce, même si l'innovation et la transformation peuvent être des solutions durables pour palier la rareté de la main-d'œuvre.

En matière d'économie verte, les données montrent que le territoire de la ZEM génère 5,6 millions de tonnes en équivalent CO₂ de GES en 2019⁴ et que 30 % de ces émissions provenaient du secteur industriel. La réduction des émissions représente un défi pour les entreprises. Il est toutefois possible, par le biais de l'innovation technologique, d'assurer la transition verte de l'économie métropolitaine.

Figure 2. Émissions des GES directes et indirectes par secteurs dans la ZEM (2019)



1 Sources : Bureau of Economic Analysis, Conference Board du Canada, OCDE et Statistique Canada. Traitement : CMM, 2021.

2 Baromètre 2022 de Sous-traitance industrielle Québec (STIQ).

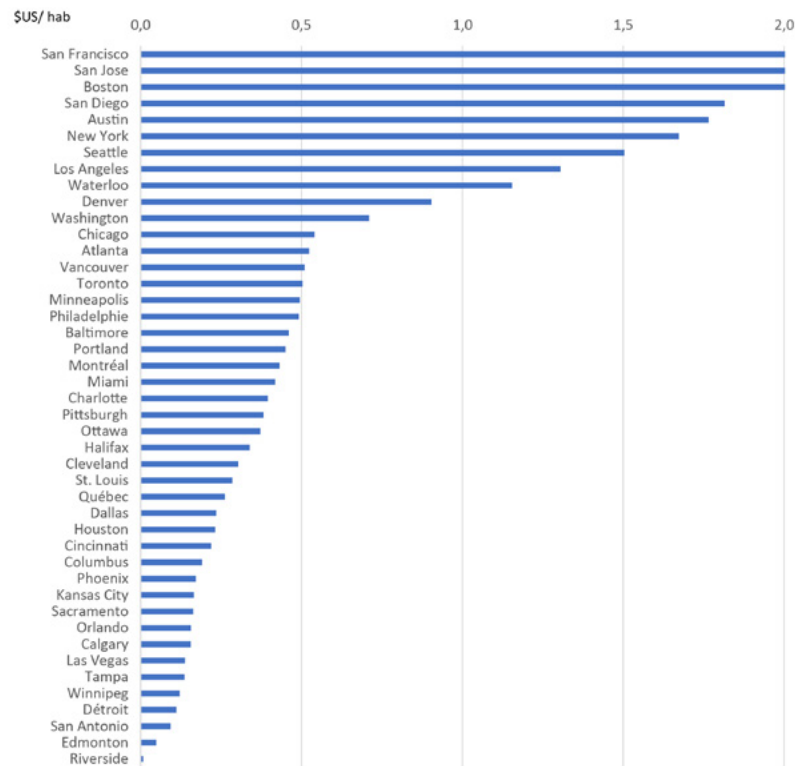
3 Étude récente menée par Québec International.

4 CMQuébec, Inventaire collectif des émissions de gaz à effet de serre de la Communauté métropolitaine de Québec, 2019.

1.2.2 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE FAVORISER LA DISPONIBILITÉ D'UN FINANCEMENT (EX. CAPITAL-RISQUE) ADAPTÉ AUX DÉFIS D'INNOVATION ET DE PRODUCTIVITÉ ?

Au premier trimestre de 2022⁵, les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière Appalaches ont enregistré trois fois moins de transactions en capital de risques et en capital de développement que la région de Montréal. La grande région de Québec se situait au 7^e rang parmi 9 régions canadiennes classées selon le montant du capital de risque investi par habitant. Dans le même ordre, elle se retrouvait à la 25^e position sur 41 parmi les principales régions nord-américaines classées selon le même indice. Il est à noter que la région compte déjà un dispositif important d'accompagnement et de soutien à l'entrepreneuriat et innovation. En effet, l'Université Laval offre plusieurs programmes d'accompagnements spécialisés au démarrage d'entreprise dont une Académie entrepreneuriale. La Ville de Québec offre quant à elle plusieurs programmes de soutien à l'innovation et à la commercialisation, qui constituent des exemples de pratique à succès au niveau canadien et international. La région dispose aussi de plusieurs incubateurs d'entreprises. Un accroissement de capital de risque permettra de profiter davantage de l'expérience acquise grâce à ces dispositifs de soutien à l'innovation.

Figure 3. Investissement en capital de risque par habitant (2015-2017)



1.2.3 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE CONTRIBUER À MIEUX VALORISER LA RECHERCHE LOCALE À DES FINS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES ?

Québec se classe parmi les premières villes sur une vingtaine en Amérique du Nord, en ce qui a trait aux montants investis par personne en recherche et développement (4^e sur 20 devant Boston, Waterloo, Seattle, San Francisco, Montréal, Toronto, etc.)⁶. Il est à noter aussi que la région est dotée d'une importante infrastructure de recherche dont l'Université Laval, l'Institut national de la recherche scientifique, l'UQAR, la TÉLUQ, le Centre de recherche de Valcartier, l'Institut national d'optique (INO), etc. On compte en tout près de 250 centres et instituts qui se consacrent à la recherche dont près de 70 chaires de recherche du Canada. En matière d'excellence, l'Université Laval se classait 6^e sur 50 universités canadiennes en R-D avec des dépenses de plus de 515 M\$ en 2021. Elle se classait également assez bien (au sixième rang) parmi les universités canadiennes relativement au nombre de brevets délivrés entre 2016 et 2020, arrivant au deuxième rang au Québec, après l'Université McGill (devant l'Université de Montréal, l'Université Concordia, l'Université de Sherbrooke, etc.). Avec toute cette infrastructure de recherche, la région pourrait commercialiser davantage ses innovations.

5 Réseau Capital, 2023. Traitement : Québec international.

6 KPMG, 2020. Traitement Québec International.

1.3 ORIENTATIONS ET IDÉES

À partir de ces enjeux, les participants à l'atelier de l'axe INNOVATION ET PRODUCTIVITÉ, tenu le 3 octobre 2023, ont proposé quelques orientations clés et lancé des idées pour guider les actions que la ZEM pourrait réaliser à court, moyen et long terme.

ORIENTATIONS

1. Renforcer les secteurs de forces actuels, cibler et soutenir les nouveaux secteurs porteurs en structurant une vision de développement économique orientée vers l'innovation, l'automatisation.
2. Rapprocher la recherche appliquée des besoins industriels des entreprises de la région en alignant davantage les activités de recherche et les financements sur les besoins des entreprises.
3. Renforcer les capacités de commercialisation des innovations en soutenant davantage la mise en marché des innovations et autres avancées techniques et scientifiques développées dans la région.

IDÉES DE PROJETS ET D'INITIATIVES

- Créer un guichet unique pour l'aiguillage vers les programmes d'accompagnement existants et futurs.
- Soutenir la mise en marché et la commercialisation de la recherche en innovation dans les programmes de financement.
- Mettre en place un centre d'analyse de la productivité accessible aux PME de la ZEM.
- Favoriser le maillage entre l'entrepreneur et les entreprises qui peuvent faire du mentorat pour l'accompagner.
- Favoriser la libéralisation de l'IA pour accompagner les entreprises dans la transformation numérique et l'automatisation.
- Appuyer et favoriser l'économie circulaire dans l'industrie (réutilisation des extrants, récupération et transformation des déchets).
- Axer davantage la formation sur la pratique en entreprise (programmes d'alternance entreprises-formation) pour favoriser la polyvalence de la main-d'œuvre.
- Avoir accès à un réseau de spécialistes et d'expertises, de collaborateurs pour des besoins ponctuels des entreprises, les guider et les appuyer dans leurs projets.
- Identifier les besoins industriels pour favoriser une complémentarité avec la recherche et un maillage sur des problématiques multidisciplinaires.
- Faire connaître les avancées en recherche appliquée afin de faciliter l'accès aux entreprises.
- Avoir accès à un service d'analyse de la productivité accessible aux PME.
- Diagnostiquer les chaînons manquants dans la chaîne de production pour favoriser l'émergence d'entreprises complémentaires.

1.4 PLAN D'ACTION – SECTION INNOVATION ET PRODUCTIVITÉ

Les participants à l'atelier de l'axe INNOVATION ET PRODUCTIVITÉ ont suggéré des initiatives qui visent à favoriser le développement économique durable de la ZEM. Le plan d'action ci-dessous propose de mettre en œuvre les idées les plus porteuses et fait état des moyens que se donne la ZEM pour réaliser ses ambitions et concrétiser ses orientations.

OBJECTIFS	ACTIONS CLÉS	HORIZON TEMPOREL	INTERDÉPENDANCES AVEC D'AUTRES AXES
1.1. Structurer une vision de développement économique à l'échelle de la ZEM	1.1.1. Mettre en commun les plans de développement économique des municipalités de la ZEM dans l'optique d'appuyer davantage l'innovation et la productivité.	CT	Tous les axes
	1.1.2. Développer un marketing territorial associé au plan de développement économique	MT	Main-d'œuvre – action 4.1.1, Tourisme et culture – action 1.5.2
1.2. Rapprocher la recherche appliquée des besoins des entreprises de la région	1.2.1. Identifier les besoins des entreprises de la ZEM, les faire connaître et les promouvoir auprès du milieu de la recherche et des institutions qui accordent du financement	LT	S.o.
	1.2.2. Lancer des appels à projets conformément à la vision et aux besoins identifiés.	LT	S.o.
1.3. Renforcer les capacités de commercialisation des innovations	1.3.1. Mettre en place des projets pilotes et des programmes qui visent la commercialisation des innovations.	LT	S.o.
	1.3.2. Évaluer l'opportunité de lancer de nouveaux fonds spécialisés en capital de risques.	LT	S.o.

AXE 2 - MAIN-D'ŒUVRE

Attirer, développer et retenir les talents nécessaires à la vitalité économique actuelle et future de la ZEM

2.1 PORTRAIT EN BREF

RMR QUÉBEC		
INDICATEUR	VALEUR	COMPARATIF
 Taux de croissance de la population	1,5 %	 Au 7 ^e rang canadien des RMR comparables (ex : Calgary, Halifax)
 Taux de chômage	2,9 %	 Le plus faible au Canada
 Croissance de l'emploi	1,9 %	 Au dernier rang des RMR canadiennes comparables
 Indice de remplacement de la main-d'œuvre	88	 Seule parmi les RMR comparables avec un indice déficitaire

CAPITALE NATIONALE (CN), CHAUDIÈRE APPALACHES (CA)		
INDICATEUR	VALEUR	COMPARATIF
 Taux de croissance de la population	6,2 %, 4,9 %	 Au 7 ^e rang canadien des RMR comparables (ex : Calgary, Halifax)

Légende :  À surveiller  Positif 

Sources : Statistique Canada, ISQ
Traitements et analyses : Québec international en collaboration avec la CMQuébec

2.2 ENJEUX

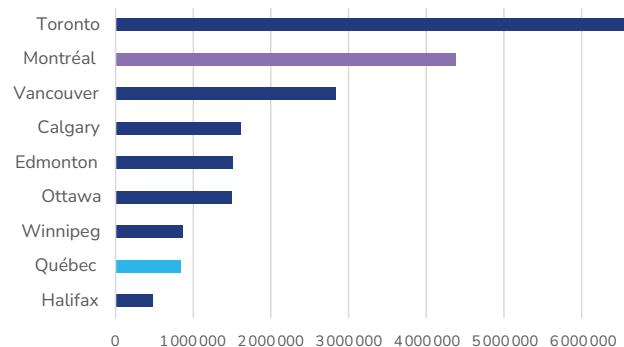
Des discussions approfondies sur le portrait de la pénurie de main-d'œuvre ont amené les entrepreneurs réunis dans le cadre de l'atelier à identifier des enjeux et défis propres aux entreprises du territoire.

2.2.1 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE AIDER À RELEVER LES DÉFIS LIÉS AU VIEILLISSEMENT DÉMOGRAPHIQUE ET AU RENOUVELLEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE (BAISSE DE LA POPULATION ACTIVE, PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE)?

Les données du Bilan et perspectives 2022-2023 publié par Québec International montre qu'en 2022, comme en 2021, comparativement aux autres RMR canadiennes, Québec était encore celle qui présentait, d'une part, la plus faible proportion de population en âge de travailler (15 à 64 ans), soit 62,7 % et, d'autre part, la plus forte proportion de 65 ans et plus (22,2 %). Cette situation se répercute également sur l'âge médian, plus avancé de deux à cinq ans à Québec que dans les autres RMR. Une des premières incidences de ce vieillissement est la réduction de l'indice de remplacement de la main-d'œuvre. Les données montrent également qu'en 2022, il y avait à Québec 88 jeunes de 20-29 ans potentiellement prêts à entrer dans le marché du travail pour chaque tranche de 100 personnes de 55-64 ans potentiellement prêtes à prendre leur retraite. On estime qu'en 2022 seulement, ce manque à gagner pour combler les départs à la retraite était de l'ordre de 14 000 jeunes.

Les scénarios de croissance projetés par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) pour l'horizon 2041 montrent que la RMR de Québec se maintiendrait en milieu de peloton au Québec, sa population ayant connu une croissance de 8,5 % entre 2021 et 2041. Au même moment, les RMR de Sherbrooke, Montréal et Gatineau verraient leur population croître respectivement de 14,3 %, 11,8 % et 11,6 %. Le vieillissement de la population accentuera donc la rareté de main-d'œuvre déjà ressentie par les entreprises de la région.

Figure 4. Population dans les principales RMR canadiennes en 2022



2.2.2 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE CONTRIBUER À ATTIRER DAVANTAGE DE TRAVAILLEURS SPÉCIALISÉS (IMMIGRANTS LOCAUX ET INTERNATIONAUX) PROPORTIONNELLEMENT À LA TAILLE DE LA RÉGION ET OPTIMISER LEUR INTÉGRATION ?

Les données du Bilan et perspectives 2022-2023 de la RMR de Québec réalisée par Québec International, montrent que l'immigration internationale et les résidents non permanents ont contribué pour 68 % de l'accroissement de la population en 2022. La part de l'immigration reçue dans la grande région (incluant la CN et la CA) est cependant encore en dessous de son poids démographique dans la province. À titre d'exemple, la RMR de Québec compte pour 10 % de la population, mais elle a accueilli 2 609 immigrants en moyenne annuellement (moyenne 2025-2019), soit 5,3 %. Montréal reçoit une part de l'immigration admise trois fois supérieure à son poids démographique.

Grâce aux activités de recrutement et d'attraction des travailleurs réalisés par les partenaires de la région, on observe un renversement de la situation pour les travailleurs spécialisés. Les données du ministère de l'Immigration relatives au programme des travailleurs étrangers temporaires admis (PTET) permettent d'observer un rééquilibrage de la situation. Les données de 2019 montraient déjà que cette catégorie d'immigration a bondi dans la région de la CN (14 %) devant Montréal (11,8 %) et la situation commençait à s'améliorer du côté de la CA (5,8 %).

2.2.3 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE CONTRIBUER À AMÉLIORER LES CONDITIONS D'ACCUEIL DES FUTURS TRAVAILLEURS SUR SON TERRITOIRE ?

Le territoire de la ZEM se distingue par la diversité de ses milieux de vie, son accessibilité et surtout, sa sécurité. Il s'agit là de facteurs importants au regard de la qualité de vie d'un milieu et de son attractivité.

Un autre facteur important dans l'attractivité du territoire est, sans contredit, la disponibilité et la facilité d'accès au logement. Les données compilées par Québec International⁷, montrent qu'en 2022, le loyer moyen d'un appartement de deux chambres s'est établi à 976 \$ dans la RMR de Québec. Dans cette catégorie, la RMR avait le plus bas loyer moyen parmi les principales RMR canadiennes. La RMR avait également enregistré l'une des plus faibles hausses du loyer moyen en 2022 avec une augmentation de 3,3 %. En 2022, le prix d'une maison unifamiliale s'est établi à 370 008 \$ dans la RMR de Québec, au deuxième rang des plus abordables parmi les principales RMR canadiennes. À titre comparatif, le prix d'une maison unifamiliale coûtait 24 % plus cher à Montréal et 2 fois plus cher à Ottawa. La ville de Québec et celle de Lévis demeurent aussi celles où le coût de la vie est le moins cher comparé à une quinzaine de villes canadiennes. Pour Québec, on évaluait en octobre 2023 à 3 342 \$ les frais mensuels nécessaires pour une famille de 3 personnes, incluant le loyer pour un appartement de 2 chambres, la nourriture, le transport, la garderie⁸. Lévis détenait en 2023, un des coûts les plus faibles pour les résidences unifamiliales (329 700 \$) et les condominiums (237 800 \$).

Cependant, même si la région demeure très concurrentielle en ce qui concerne le coût de la vie en général, la disponibilité réelle des logements et des services de garde demeure problématique. Selon le dernier rapport de la SCHL, le taux d'inoccupation (1,5 %) n'a jamais été aussi bas dans la région de Québec depuis 2010. Cette rareté rend l'accès au logement difficile et complique les activités d'attraction et de recrutement pour les entreprises de la région.

2.2.4 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE ASSURER L'ADÉQUATION ENTRE LES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS ET LES BESOINS DU MARCHÉ DU TRAVAIL (TRANSITION NUMÉRIQUE ET VERTE)?

La rareté de main-d'œuvre s'illustre notamment par le nombre important de postes vacants dans la région. Les données de Statistique Canada sur les postes vacants montrent que le nombre d'emplois que les entreprises cherchent à pourvoir dans les deux régions a plus que triplé (+214 %) en cinq ans, entre 2017 et 2022. Les données les plus récentes, soit celles du deuxième trimestre de 2023, indiquent un taux de postes vacants de 6,1 % pour la CN et de 3,9 % pour la CA. Les catégories professionnelles les plus demandées dans les deux régions combinées étaient celles de la « vente et service » (33 % des postes recherchés), des « métiers, transport et machinerie et domaines apparentés » (15 % des postes demandés), ceux du « secteur de la santé » (12 % des postes). En outre, les analyses réalisées par Québec International (Bilan et perspectives 2022-2023) montrent que seulement 19,2 % des postes vacants demandaient un niveau de compétence relevant d'une formation universitaire (ou en gestion). Le reste des postes vacants demandaient une formation en cours d'emploi (19,2 %), sinon une formation secondaire (30,8 %) ou postsecondaire (30,3 %). Le défi pour le territoire est donc à la fois de former la main-d'œuvre dans les métiers de l'avenir comme ceux du numérique, de l'IA tout en tenant compte du besoin de métiers traditionnels.

7 Référence : *Bilan et perspectives 2022-2023 –Section Coût de la vie*. Québec international.

8 Source : *Coûts de la vie au Canada*, wowa.ca.

2.3 ORIENTATIONS ET IDÉES

À partir de ces enjeux, les participants à l'atelier de l'axe MAIN-D'ŒUVRE, tenu le 28 septembre 2023, ont proposé quelques orientations clés et lancé des idées pour guider les actions que la ZEM pourrait réaliser à court, moyen et long terme.

ORIENTATIONS

1. Faire du territoire de la ZEM une région reconnue pour son accueil, contribuant au succès de l'intégration des nouveaux travailleurs.
2. Promouvoir le territoire dans sa globalité afin d'attirer une main-d'œuvre qualifiée.
3. Planifier des initiatives relatives à la main-d'œuvre à l'échelle de la ZEM en s'assurant de l'alignement de l'ensemble des mesures déployées avec les besoins des entreprises.
4. Accélérer l'innovation en matière de talents, en développant un espace réservé à l'innovation et échanger à un niveau stratégique sur les façons innovantes d'appuyer le recrutement, l'arrivée et l'intégration de nouveaux talents dans la région.

IDÉES DE PROJETS ET D'INITIATIVES

- Travailler sur le positionnement régional, national et international de la ZEM et de ses employeurs.
- Inciter les employeurs de la ZEM à des pratiques exemplaires en matière de culture d'entreprise, d'inclusivité, d'intégration et accueil, dans une perspective d'attraction de la main-d'œuvre.
- Revoir le processus d'immigration pour les travailleurs temporaires et les étudiants internationaux afin de favoriser leur pleine intégration au marché de l'emploi québécois.
- Faire de la représentation auprès des instances pour que la ZEM ait un accès au programme d'entrée express (ex. : homologation des entreprises).
- Repérer de nouveaux besoins de compétences, de grands secteurs et des emplois à risque, afin d'accompagner les travailleurs et les entreprises dans une reconversion.
- Favoriser la mise en place de programmes de développement de carrière à l'interne des entreprises et en partenariat (maillage entre entreprises pour le développement des compétences).
- Mettre en place des initiatives et des incitatifs encourageant les retraités à prolonger leur implication auprès des entreprises de la région, favorisant ainsi le transfert de connaissances.
- Créer un espace incubateur en RH afin de générer et tester de nouvelles idées et d'innover.
- Attirer des entreprises dans des secteurs complémentaires au tissu industriel actuel de la ZEM afin de renforcer l'écosystème et de favoriser l'émergence de nouveaux secteurs de force.
- S'inspirer de bonnes pratiques comme Tourisme Charlevoix pour créer des points structurés de mutualisation de la main-d'œuvre saisonnière hiver/été.

2.4 PLAN D'ACTION – SECTION MAIN-D'ŒUVRE

Les participants à l'atelier de l'axe MAIN-D'ŒUVRE ont suggéré des initiatives qui visent à favoriser le développement économique durable de la ZEM. Le plan d'action ci-dessous propose de mettre en œuvre les idées les plus porteuses et fait état des moyens que se donne la ZEM pour réaliser ses ambitions et concrétiser ses orientations.

OBJECTIFS	ACTIONS CLÉS	HORIZON TEMPOREL	INTERDÉPENDANCES AVEC D'AUTRES AXES
2.1. Faire du territoire de la ZEM une région reconnue pour son accueil, contribuant au succès de l'intégration et de la rétention des nouveaux travailleurs	2.1.1. Élaborer une voie express pour l'accueil de travailleurs étrangers et leurs familles.	CT	S.o.
	2.1.2. Consolider et étendre à l'ensemble de la ZEM les services de soutien aux nouveaux arrivants.	MT	S.o.
	2.1.3. Déployer des efforts de mobilisation pour favoriser l'implication de la population et des entreprises afin de faire de la ZEM un milieu de vie accueillant et inclusif.	MT	S.o.
	2.1.4. Renforcer l'offre d'habitation afin de permettre l'accueil des nouveaux travailleurs.	LT	S.o.
2.2. Promouvoir le territoire afin d'attirer une main-d'œuvre qualifiée	2.2.1. Élaborer une déclinaison du marketing territorial ZEM visant l'attraction de la main-d'œuvre.	CT	Innovation et productivité - action 2.1.2.
	2.2.2. Assurer que les campagnes de promotion représentent l'ensemble de la ZEM.	MT	Tourisme – action 1.5.2. et Innovation et productivité action 2.1.2.
2.3. Planifier des initiatives de main d'œuvre à l'échelle de la ZEM	2.3.1. Créer un groupe de travail composé de grands employeurs et d'organisations visant à anticiper les besoins de main-d'œuvre.	CT	S.o.
	2.3.2. Réaliser une analyse et une veille continue sur les tendances et perspectives concernant les besoins de main-d'œuvre et le marché du travail.	MT	Innovation et productivité action 2.1.1
2.4. Accélérer l'innovation en matière de ressources humaines	2.4.1. Dans un premier temps, prioriser les travaux de l'Espace sur le retour des travailleurs expérimentés sur le marché du travail.	CT	S.o.
	2.4.2. Assurer une veille stratégique sur les bonnes pratiques pour alimenter l'Espace, développer de nouvelles offres et de nouveaux projets.	MT	S.o.
	2.4.3. Évaluer les besoins relatifs au déploiement de services mutualisés et spécialisés en RH, prioritairement pour les TPE.	LT	S.o.

AXE 3 - ENTREPRENEURIAT

Faire de la ZEM un écosystème entrepreneurial dynamique et diversifié

3.1 PORTRAIT EN BREF

RMR DE QUÉBEC		
INDICATEUR	VALEUR	COMPARATIF
 Part des entreprises de 1 à 9 employés	69 %	 Similaire aux autres régions métropolitaines et à la moyenne de l'OCDE
 Taux d'entrepreneurs	1,7 %	 Sous la moyenne de l'ensemble du Québec (2,3 %)
 Croissance du PIB de 2022	1,5 %	 Seule parmi les principales RMR canadiennes à avoir enregistré une croissance sous le seuil de 2 %

PROVINCE DE QUÉBEC		
INDICATEUR	VALEUR	COMPARATIF
 Part des propriétaires qui ont l'intention de céder leur entreprise d'ici 10 ans	60 %	 Les départs à la retraite seront nombreux chez les propriétaires d'entreprises
 Part de l'entrepreneuriat au féminin	25,2 %	 Sous leur poids démographique

Légende :  À surveiller  Positif

Source : Statistique Canada, le Conference Board du Canada, l'ISQ et l'Indice entrepreneurial 2022.
Traitement et Analyses : Québec international en collaboration avec la CMQ.

3.2 ENJEUX

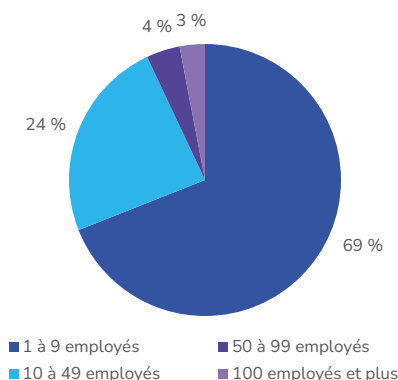
Des discussions approfondies à propos du portait de l'entrepreneuriat dans la région ont conduit les participants à l'atelier de réflexion à identifier les enjeux suivants :

3.2.1 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE SOUTENIR LA CROISSANCE DURABLE DES ENTREPRISES DANS UN CONTEXTE OÙ PRÉDOMINANT DE TRÈS PETITES ENTREPRISES ?

L'écosystème entrepreneurial de la région métropolitaine de Québec se compose majoritairement de très petites entreprises.

Selon les données de Statistique Canada⁹, plus de la moitié (51 %) comptent moins de cinq employés, plus des deux tiers (69 %) moins de dix employés et 3 % seulement comptaient cent employés ou plus. De plus, la majorité se concentrent dans le secteur des services. Les industries qui ont le plus contribué au PIB régional en 2022 sont principalement celles qui sont associées à ce secteur¹⁰ : Finances et Assurances (23,1 %), Administration publique (15,9 %), Santé et Assistance sociale (9,1 %). La contribution de l'ensemble du secteur des biens au PIB en 2022 était de l'ordre de 17,7 % (Manufacturier (7,5 %), Construction (6,8 %), Transport et entreposage (3,3 %). Notons le dynamisme entrepreneurial exceptionnel dans la Nation huronne-wendat qui en 2022 comptait 110 entreprises pour une population totale de 2 200 habitants. Rapporté à la population des 25-64 ans (soit 1 150 personnes), c'est presque une personne sur dix de cette communauté de la région de Québec qui est entrepreneur. En outre, alors que les entreprises de 50 à 99 employés ne représentaient que 4 % des entreprises dans la grande région de Québec, celles-ci représentaient 8 % des entreprises enregistrées à Wendake.

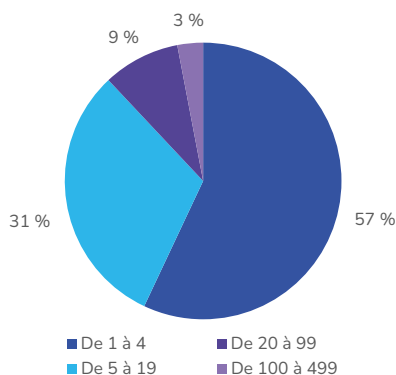
Figure 5. Répartition des entreprises avec employés selon la tranche d'effectif, juin 2022, RMR de Québec



3.2.2 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE FAVORISER UN ENTREPRENEURIAT PLUS INCLUSIF ?

Au Québec, les données disponibles montrent que la proportion de PME détenues majoritairement par des femmes a diminué au profit de celles dont la majorité des parts appartiennent à des hommes. Les femmes ne détenaient, en 2019, que 25,2 % des entreprises¹¹. Par ailleurs, les entreprises détenues par les groupes minoritaires sont plus petites, avec un chiffre d'affaires souvent inférieur à la moyenne.

Figure 6. Répartition des PME détenues par des femmes selon la taille de l'entreprise, Province de Québec, 2017



9 Statistique Canada. Tableau 33-10-0576-01. Nombre d'entreprises canadiennes avec employés, régions métropolitaines de recensement.

10 Québec International. Bilan et Perspectives 2022-2023. Section Croissance économique.

11 ISQ, 2019. Traitement et analyses : Québec international en collaboration avec la CMQuébec.

3.2.3 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE SOUTENIR LA CULTURE ET LA RELÈVE ENTREPRENEURIALE AINSI QUE LE REPRENEURIAT ET LE TRANSFERT D'ENTREPRISES ?

Au Québec, six propriétaires d'entreprises sur dix ont l'intention de vendre ou céder leur entreprise d'ici dix ans (Indice entrepreneurial 2022). Or, seulement quatre propriétaires sur dix (38,8 %) qui comptent vendre/céder un jour leur entreprise sont préparés, c'est-à-dire qu'ils disposent d'un plan de relève. Toujours selon le même indice, deux propriétaires d'entreprise sur cinq élaborent seuls leur plan de relève sans consulter l'expertise appropriée (Indice entrepreneurial 2022). Si le dynamisme entrepreneurial que l'on observe chez la Nation huronne-wendat devrait inspirer les bonnes pratiques en matière de promotion de la culture entrepreneuriale, les enjeux de repreneuriat doivent y faire l'objet d'une attention particulière au regard du nombre d'entreprises présentes sur ce territoire qui font face aux mêmes défis de vieillissement et de pénurie que le reste de la RMR. Il convient d'aider les entrepreneurs et repreneurs de la communauté à bien s'outiller pour le transfert générationnel des entreprises afin de préserver le patrimoine entrepreneurial de Wendake.

3.3 ORIENTATIONS ET IDÉES

À partir de ces enjeux, les participants à l'atelier de l'axe ENTREPRENEURIAT, tenu le 25 septembre 2023, ont proposé quelques orientations clés et lancé des idées pour guider les actions que la ZEM pourrait réaliser à court, moyen et long terme.

ORIENTATIONS

1. Rendre les programmes de soutien accessibles sur l'ensemble du territoire, en s'inspirant des initiatives réalisées avec succès.
2. Favoriser la mutualisation et le partage de certains services, équipements, infrastructures et idées innovantes dans une optique de développement durable.
3. S'assurer que les ressources de soutien à l'entrepreneuriat et au repreneuriat soient davantage connues.
4. Adapter les mesures de soutien pour inclure des modèles entrepreneuriaux de plus en plus variés, notamment la place des femmes entrepreneurs, des entrepreneurs issus de la diversité, mais aussi des cheminements atypiques (ex : les travailleurs autonomes).

IDÉES DE PROJETS ET D'INITIATIVES

- Étendre les programmes de soutien à l'ensemble de la ZEM, afin d'éviter la disparité sur le territoire en ce qui a trait à l'accès au financement.
- Mettre en place un hub de mutualisation des services aux entrepreneurs.
- Créer une Table de concertation pour les petites entreprises.
- Soutenir la culture entrepreneuriale et le repreneuriat.
- Favoriser le transfert de connaissance et l'apprentissage continu (coaching interne, transmission du savoir, etc.).
- Rapprocher les programmes de financement de la réalité des entrepreneurs.
- Décloisonner le monde de la recherche pour favoriser l'entrepreneuriat.
- Faciliter le maillage des entreprises avec les écosystèmes étrangers (Canada, États Unis) ainsi que l'exportation vers les territoires francophones et anglophones de proximité.
- Encourager l'implication des immigrants dans la discussion sur l'entrepreneuriat, le repreneuriat et encourager l'immigration d'affaires.
- Ouvrir et diversifier les critères d'accompagnement et de financement des entreprises pour inclure les très petites entreprises et les secteurs moins soutenus financièrement.
- Entreprendre une campagne de sensibilisation et de valorisation du repreneuriat à l'échelle de la ZEM.

3.4 PLAN D'ACTION – SECTION ENTREPRENEURIAT

Les participants à l'atelier de travail de l'axe ENTREPRENEURIAT ont suggéré des initiatives qui visent à favoriser le développement économique durable de la ZEM. Le plan d'action ci-dessous propose de mettre en œuvre les idées les plus porteuses et fait état des moyens que se donne la ZEM pour réaliser ses ambitions et concrétiser ses orientations.

OBJECTIFS	ACTIONS CLÉS	HORIZON TEMPOREL	INTERDÉPENDANCES AVEC D'AUTRES AXES
3.1. Bonifier le soutien et l'accompagnement aux entrepreneurs de tout le territoire	3.1.1. Assurer un financement équitable sur l'ensemble du territoire.	CT	S.o.
	3.1.2. Mettre en place des mécanismes de consultation et de rétroaction sur les besoins des entrepreneurs.	CT	Ensemble des axes
	3.1.3. Promouvoir et faire connaître davantage l'offre de soutien à l'entrepreneuriat et au repreneuriat.	MT	S.o.
3.2. Optimiser les ressources et services destinés aux entreprises	3.2.1. Lancer un espace de mutualisation d'équipements et de services.	CT	S.o.
	3.2.2. Faire évoluer l'offre de services mutualisés en fonction des besoins des entrepreneurs identifiés lors des consultations.	MT	S.o.

AXE 4 – TOURISME ET CULTURE

Faire de la culture et du tourisme au sein de la ZEM, un levier affirmé de création de valeur, contribuant à son rayonnement, à son attractivité et à sa vitalité

4.1 PORTRAIT EN BREF

RMR DE QUÉBEC		
INDICATEUR	VALEUR	COMPARATIF
 Part des entreprises (tourisme et culture) dans la RMR	7,8 %	 4 ^e secteur en importance dans la RMR
 Part des emplois (tourisme et culture) dans la RMR	8,3 %	 4 ^e secteur en importance dans la RMR
 Retombées économiques du secteur de la culture (CN-CA)	2 G\$	 Juste après la région de Montréal en fait de nombre d'activités culturelles dans la province

RÉGION DE QUÉBEC		
INDICATEUR	VALEUR	COMPARATIF
 Écart en % taux d'occupation (mois le moins élevé et le plus élevé)	41 %	 Comme à Montréal, le mois de janvier étant le moins achalandé et août le plus achalandé

PROVINCE DE QUÉBEC		
INDICATEUR	VALEUR	COMPARATIF
 Part des entreprises touristiques qui jugent prioritaires le développement durable	90 %	 Le développement durable est une priorité des entreprises de la ZEM comme c'est le cas ailleurs dans les pays de l'OCDE

Légende :  À surveiller  Positif

Sources : Statistique Canada, Destination Québec Cité, CCNCA et la Chaire de recherche en tourisme
Traitements et analyses : Québec international en collaboration avec la CMQuébec

4.2 ENJEUX

La culture et le tourisme entretiennent une relation mutuellement bénéfique, qui est de nature à renforcer l'attractivité et la compétitivité d'une région. Il n'y a pas de pôle touristique fort sans un écosystème culturel dynamique. C'est dans cette optique que ces deux industries sont abordées de pair, dans le cadre des travaux de la ZEM. Il nous paraît important de mentionner que, pour cet axe en particulier, il sera souhaité, lors d'une prochaine étape des travaux de la ZEM, d'approfondir les caractéristiques de chacun de ces deux secteurs indispensables à la vitalité du territoire.

Le tourisme et la culture représentent des secteurs économiques d'importance pour la ZEM avec 7,8 % des entreprises et 8,3 % des emplois de la RMR de Québec. Il s'agit du quatrième secteur en importance dans l'ensemble des industries de la RMR.

Plusieurs enjeux ont été soulevés lors des consultations de la ZEM.

4.2.1 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE SOUTENIR L'ATTRACTIVITÉ DE LA RÉGION DE FAÇON ÉQUILBRÉE ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE CULTURELLE ET TOURISTIQUE ?

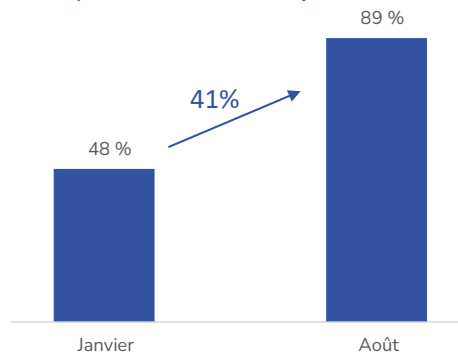
Le territoire de la ZEM est reconnu à la fois pour son côté urbain, avec les villes de Québec et de Lévis, et les MRC périphériques qui offrent une expérience nature et plein air. On trouve dans la région plusieurs pôles culturels et touristiques d'importance dont ceux de Sainte-Anne-de-Beaupré, l'île d'Orléans, Wendake, le Vieux Québec, etc. La présence de centres des congrès à Québec et à Lévis stimule également le tourisme d'affaires sur le territoire. Cette combinaison du tourisme urbain et nature fait de la région une destination de choix.

La région est aussi un lieu d'animation culturelle qui transforme les séjours en expériences uniques. En effet, après la région de Montréal, c'est dans les régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière Appalaches que l'on trouve le plus grand nombre d'activités culturelles¹². Le secteur culturel contribue directement à la renommée de la région, mais aussi à la qualité de vie des citoyens et à l'identité du territoire. Bien que la région soit très prisée durant la saison estivale, elle reste moins achalandée durant l'hiver. Selon les données d'occupation, il y a un écart de 41 % du taux d'occupation entre le mois le plus fréquenté et le moins occupé, soit août et janvier. Pourtant, la région a beaucoup à offrir durant les quatre saisons et gagnerait à prolonger la saison culturelle et touristique.

La nordicité et le mode de vie hivernal possèdent une unicité attrayante pour la région. Les festivals et événements occupent de plus en plus cette période de l'année, ce qui contribue à l'attractivité de la destination. Plusieurs événements hivernaux existants sont des forces pour la région. La région est aussi très choyée en matière d'infrastructures sportives hivernales, notamment avec plusieurs stations de ski alpin, contribuant à son mode de vie nordique. L'image de Québec est fortement associée à l'hiver et à la nordicité, ce qui la distingue des autres destinations de calibre mondial.

Notons que le tourisme d'affaires et de congrès peut permettre d'équilibrer l'achalandage touristique sur toute l'année et que cette catégorie de touristes génère d'importantes recettes touristiques.

Figure 7. Taux d'occupation des chambres (écart entre le mois le plus et le moins occupé)



12 CCNCA, Mémoire sur le financement de la culture, février 2023.

4.2.2 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE CONTRIBUER À L'ACCÉLÉRATION DE L'INNOVATION DANS L'INDUSTRIE CULTURELLE ET TOURISTIQUE ET À SA TRANSITION DURABLE ?

Le retard de l'industrie culturelle et touristique en ce qui a trait à l'innovation a été démontré dans le cadre de plusieurs études¹³. L'innovation est un élément essentiel pour l'amélioration de l'expérience client. Plusieurs outils numériques s'adressant au client ou à l'employé peuvent notamment être déployés en réponse à un enjeu comme la rareté de main-d'œuvre.

Afin de rester attrayantes et concurrentielles, les entreprises culturelles et touristiques doivent aussi s'adapter aux nouvelles tendances. Les études sur les nouvelles tendances montrent que de plus en plus les voyageurs veulent combiner l'expérience touristique et l'expérience culturelle et sociale. Le télétravail ouvre également de nouvelles possibilités de vacances jumelées au travail que l'on appelle désormais *workation* ou *bleisure*. Ce type de voyage devrait doubler d'ici 2027. Enfin, l'intérêt des visiteurs pour un tourisme et des événements culturels plus durables est en croissance dans plusieurs pays.

L'innovation est un levier essentiel au secteur, qui lui permet d'évoluer et de tirer profit des changements des besoins des consommateurs.

4.2.3 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE CONTRIBUER À L'ACCESSIBILITÉ AUX LIEUX CULTURELS ET TOURISTIQUES ET À LA MOBILITÉ ?

Pour les touristes et la population, le déplacement n'est pas seulement de se rendre d'un lieu à un autre, il constitue aussi une expérience, une façon d'explorer, et facilite l'accès à la vie culturelle sur l'ensemble du territoire.

L'aménagement du territoire en matière de mobilité a tout avantage à être mis à contribution pour assurer la qualité de la destination et de son attractivité. Afin de mettre en valeur le territoire de la ZEM, il importe de faciliter les déplacements des citoyens et des visiteurs localement, mais aussi de répondre aux besoins des voyageurs. La région figure d'ailleurs parmi les principales portes d'entrée du Québec pour les clientèles internationales, l'Aéroport international Jean-Lesage de Québec (YQB) reliant la ville de Québec et les collectivités de l'Est du Québec au monde.

4.3 ORIENTATIONS ET IDÉES

À partir de ces enjeux, les participants à l'atelier de l'axe TOURISME ET CULTURE, tenu le 26 septembre 2023, ont proposé quelques orientations clés et lancé des idées pour guider les actions que la ZEM pourrait réaliser à court, moyen et long terme.

ORIENTATIONS

1. Faire du territoire la capitale hivernale du monde par ses attraits, festivals, activités et expertises en lien avec la nordicité.
2. Augmenter l'achalandage durant la basse saison et augmenter la durée des séjours, en misant notamment sur le tourisme d'affaires.
3. Renforcer les conditions essentielles à la croissance des entreprises et au développement d'initiatives du secteur.

IDÉES DE PROJETS ET D'INITIATIVES

- Soutenir la transition hivernale et accepter de prendre un risque pour développer un pôle hivernal.
- Développer une offre culturelle et touristique quatre saisons pour favoriser la stabilité dans le secteur.
- Reconnaître et valoriser l'importance de l'industrie touristique et culturelle dans l'attraction de main d'œuvre et d'investissements.
- Favoriser l'intégration des systèmes de transports fluvial, aérien, terrestre, ferroviaire pour faciliter l'accès au territoire, aux lieux culturels et touristiques (guichet unique, application mobile, passe, tarification, horaires, etc.).
- Accélération de l'innovation et du financement : partager les expertises et les bonnes pratiques, créer une table de concertation pour favoriser une vision commune des deux secteurs (culture et tourisme).
- Créer un espace de laboratoire pour soutenir et financer l'innovation en tourisme et culture (projets pilotes).
- Uniformiser les programmes pour la ZEM, afin d'éviter la disparité entre les deux rives dans l'accès au financement touristique et culturel.
- Régionaliser des programmes alternatifs (avec des plus petits seuils et avec des caractères innovants pour des projets émergents).
- Concevoir une boîte à outils et un accompagnement pour accompagner les entreprises des deux secteurs à développer des plans de développement durable.
- Développer un tourisme misant sur l'expérience de la culture de la région.
- Mettre en place une carte d'accès de déplacement multimodal (traversier, bus, vélo), avec paiement « paypass », sans même créer de compte, avec montant maximum à l'image du modèle de transport à New York.

13 Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

4.4 PLAN D'ACTION – SECTION TOURISME ET CULTURE

Les participants à l'atelier de l'axe TOURISME ET CULTURE ont suggéré des initiatives qui visent à favoriser le développement économique durable de la ZEM. Le plan d'action ci-dessous propose de mettre en œuvre les idées les plus porteuses et fait état des moyens que se donne la ZEM pour réaliser ses ambitions et concrétiser ses orientations.

OBJECTIFS	ACTIONS CLÉS	HORIZON TEMPOREL	INTERDÉPENDANCES AVEC D'AUTRES AXES
4.1. Se doter d'une vision concertée et d'un plan de développement commun au secteur touristique et culturel	4.1.1. Créer une Table de concertation, de partage et de maillage regroupant les secteurs du tourisme et de la culture afin de favoriser l'innovation et la collaboration.	CT	S.o.
	4.1.2. Favoriser les initiatives de collaboration et de forfaitisation entre les acteurs de ces industries à l'échelle de la ZEM.	MT	S.o.
	4.1.3. Élaborer une offre de mobilité intégrée et multimodale pour faciliter l'accès aux sites et attraits sur l'ensemble du territoire.	MT	Mobilité -- action 6.3.1
	4.1.4. Optimiser l'accès aérien (vols directs) afin d'attirer davantage de touristes étrangers provenant de marchés à fort potentiel.	LT	S.o.
4.2. Soutenir le secteur culturel de la ZEM, en complément des organisations existantes	4.2.1. Soutenir financièrement des initiatives culturelles grâce à des programmes flexibles et pluriannuels.	MT	S.o.
	4.2.2. Créer des lieux d'échange et des plateformes de partage afin de favoriser l'innovation au sein de l'industrie culturelle.	LT	S.o.
4.3. Développer un pôle hivernal	4.3.1. Créer un regroupement des principaux événements et attraits visant à analyser l'offre culturelle et touristique hivernale actuelle et son potentiel de développement.	CT	S.o.
	4.3.2. Attirer ou créer de nouveaux événements pour compléter et bonifier la saison culturelle et touristique hivernale.	MT	S.o.
	4.3.3. Développer et déployer une stratégie de promotion de l'offre bonifiée, segmentée en fonction des publics cibles (géographies et segments).	MT	S.o.
	4.3.4. Soutenir la mutualisation de certains équipements et expertises (priorité sur les technologies propres).	CT	S.o.
4.4. Se doter d'un calendrier événementiel diversifié	4.4.1. Déterminer les périodes et les sites à cibler en priorité en fonction du potentiel de retombées.	CT	S.o.
	4.4.2. Soutenir financièrement la création et la réalisation d'initiatives événementielles pour bonifier l'offre existante.	CT	S.o.
4.5. Accroître la synergie entre les différentes parties prenantes en tourisme d'affaires sur le territoire de la ZEM	4.5.1. Formaliser une collaboration entre les principaux acteurs du territoire en tourisme d'affaires.	CT	S.o.
	4.5.2. Assurer un marketing global et une stratégie de démarchage combinant l'ensemble du territoire.	MT	Productivité et innovation – action 2.1.2

AXE 5 - MOBILITÉ

Faire de la ZEM un territoire où la mobilité des personnes est fluide, efficace et multimodale

5.1 PORTRAIT EN BREF

ZEM (CMQUÉBEC)		
INDICATEUR	VALEUR	COMPARATIF
 Part de déplacements effectués en automobile	77,7 %	 65,1 % pour la région de Montréal
 Déplacements par personne quotidiennement	2,7	 Similaire à Ottawa-Gatineau, Trois-Rivières et Sherbrooke
 Part des émissions de GES émis par le secteur des transports	55,7 %	 Il s'agit du secteur qui émet le plus de GES dans la ZEM
 Taux de motorisation (Nombre de véhicules de promenade par ménage)	1,27	 Plus élevé qu'à Montréal, plus faible que dans les autres régions du Québec
 Durée d'un trajet de 10 km optimal et en période de pointe	19 min./29 min.	 Selon l'indice TOMTOM Québec est au 10 ^e rang des villes les plus congestionnées au Canada

Légende :  À surveiller  Positif 

Sources : Statistique Canada, CMQuébec, Enquête Origine Destination, TOMTOM Traffic Index, 2022.
Traitements et analyses : Québec international en collaboration avec la CMQuébec

5.2 ENJEUX

Plus de deux millions de déplacements sont réalisés quotidiennement sur le territoire¹⁴. On prévoit une croissance démographique qui stimulera la demande en transport et la pression sur les réseaux routiers et les services de transport en commun. L'enjeu sera plus marqué dans les MRC en périphérie au Nord qui sont moins bien desservies en réseaux de transports collectif et actif et à Lévis. De plus, la population de la ZEM est vieillissante et elle aura un besoin croissant de modes de mobilité adaptés.

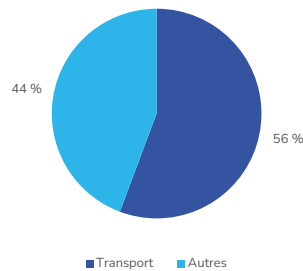
Ces perspectives démographiques ont amené les gens d'affaires réunis dans le cadre de l'atelier à identifier des enjeux touchant la mobilité des personnes.

5.2.1 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE CONTRIBUER À RÉDUIRE LA CONGESTION ROUTIÈRE QUI A DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES SUR LA COLLECTIVITÉ ET LES ENTREPRISES ?

Selon l'indice TOMTOM¹⁵, la ville de Québec figure au 10^e rang des villes les plus congestionnées au Canada. La congestion routière fait perdre chaque année des millions de dollars à la collectivité. Le coût annuel de la congestion routière peut être évalué à près de 207 M\$ (8 millions d'heures perdues) sur le territoire de la ZEM¹⁶. Outre le temps perdu, la congestion réduit la qualité de vie et elle engendre des coûts environnementaux.

Sur le territoire de la ZEM, le secteur des transports est celui qui émet le plus de GES, soit 56 % des émissions totales en 2019¹⁷. Le transport collectif est donc essentiel pour lutter contre les changements climatiques et réduire les émissions de GES, mais aussi pour rendre les lieux de travail plus accessibles.

Figure 8. Émissions de GES sur le territoire de la CMQuébec (2019)

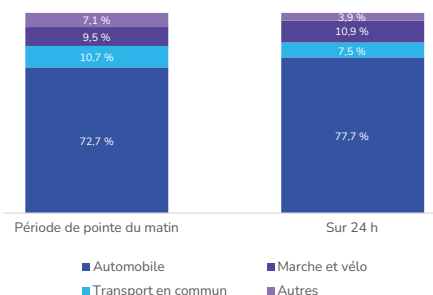


5.2.2 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE FAVORISER LE TRANSPORT EN COMMUN ET LES DÉPLACEMENTS ACTIFS POUR RÉDUIRE LA DÉPENDANCE À LA VOITURE INDIVIDUELLE ?

La plus grande part des déplacements effectués sur le territoire de la ZEM se font en automobile, le plus souvent en solo. La part modale de l'automobile était de 77,7 % en 2017, dont 63 % en voiturage en solo. L'utilisation des autres modes de transports stagne sur le territoire.

La ZEM est un vaste territoire composé de secteurs urbains, périurbains et ruraux, caractérisé par une faible densité de population. Cette faible densité urbaine, pose un défi supplémentaire au développement de réseaux de transport collectif performants et efficaces. Le territoire est aussi traversé par la voie maritime du fleuve Saint-Laurent, qui représente une barrière physique aux déplacements entre les deux rives.

Figure 9. Modes de transport utilisés pour les déplacements ayant pour origine le territoire de la CMQuébec, 2017 (tous motifs)



14 Enquête Origine-destination, 2017.

15 TOMTOM Traffic Index, 2022.

16 Voisin, M., J. Dubé et L. Coelho, *Évaluation comparative des coûts totaux des déplacements selon le mode de transport utilisé sur le territoire de la Communauté métropolitaine de Québec*, Université Laval, (2021) 171 p.

17 CMQuébec, Inventaire collectif des émissions de gaz à effet de serre de la Communauté métropolitaine de Québec, 2019.

5.2.3 COMMENT FAVORISER L'ACCESSIBILITÉ AU LIEU D'EMPLOI QUI EST UN FACTEUR IMPORTANT D'ATTRACTIVITÉ ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ?

L'accessibilité du lieu de travail devient de plus en plus un facteur déterminant dans le choix des travailleurs. Un lieu de travail éloigné, peu accessible en transport collectif ou actif, est beaucoup moins attirant pour les personnes qui n'ont pas accès à un véhicule. La congestion routière a aussi une incidence sur la productivité et la santé psychologique des employés. Sur le territoire de la ZEM, on note un intérêt croissant pour le transport actif et les micromobilités.

À noter que les secteurs industriels de la ZEM sont particulièrement marqués par la dépendance à l'auto. Ce sont aussi des emplois où le télétravail n'est souvent pas une option. Le taux d'utilisation du transport en commun dans les pôles d'activités de la ZEM se chiffrait en moyenne à 12 % alors que dans les parcs industriels d'importances (Jean-Talon, Duberger et Cardinal) il se chiffrait seulement entre 0,5 % et 5,1 %.

5.2.4 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT D'UN TRANSPORT DURABLE, COMPTE TENU DE SON MODE D'ORGANISATION ?

Quatre autorités organisatrices de transport (AOT) en commun desservent les différents territoires de la CMQuébec : Le Réseau de transport de la Capitale (RTC) dessert l'agglomération de Québec, la Société de transport de Lévis (STLévis) dessert la ville de Lévis, le PLUmobile dessert les MRC de La Côte-de-Beaupré et de L'Île-d'Orléans et le Transport collectif de la Jacques-Cartier (TCJC) dessert la MRC de la Jacques-Cartier. On note également la présence de la Société des traversiers du Québec (STQ) qui est responsable de la traverse fluviale entre Québec et Lévis.

L'arrimage, la complémentarité et la connectivité entre ces différents systèmes et réseaux est essentielle à offrir des services efficaces et de qualité.

5.3 ORIENTATIONS ET IDÉES

À partir de ces enjeux, les participants à l'atelier de l'axe MOBILITÉ, tenu le 2 octobre 2023, ont proposé quelques orientations clés et lancé des idées pour guider les actions que la ZEM pourrait réaliser à court, moyen et long terme.

ORIENTATIONS

1. Favoriser une mobilité intégrée, efficace et simple d'utilisation, qui permet de se distinguer par une expérience utilisateur unique.
2. Faciliter et simplifier les déplacements des travailleurs, notamment dans les parcs industriels.
3. Renforcer l'utilisation de divers modes de transports alternatifs et durables sur le territoire et faciliter l'accès aux lieux de travail.

IDÉES DE PROJETS ET D'INITIATIVES

- Lier et intégrer les systèmes de transports entre les rives nord et sud pour faciliter l'accès au territoire.
- Rendre plus attrayant et plus concurrentiel le transport en commun pour mieux desservir et connecter le territoire (mise en place de hubs, des voies réservées et dédiées, donner une image positive au transport en commun).
- Assurer de meilleures dessertes et accessibilité des zones industrielles (abris, quarts de nuit, horaires, etc.) en partenariat avec le privé.
- Améliorer la communication et l'information en lien avec la planification de travaux routiers dans la ZEM ainsi que la signalisation sur les chantiers.
- Développer des navettes fluviales pour les passagers et diversifier les points de chute.
- Favoriser une plus grande flexibilité des horaires de travail de la part des employeurs (ex. : mettre en place des plans de mobilité, assortis d'actions et d'objectifs pour les livraisons de marchandises comme pour les employés).
- Uniformiser les programmes entre le provincial et le fédéral en matière d'environnement et de développement durable.
- Développer des hubs de transports en commun en périphérie.
- Bonifier les services adaptés aux personnes à mobilité réduite, handicapées et vulnérables.
- Explorer la possibilité de créer d'autres sources d'énergie propre pour le transport (ex : hydrogène) pour ne pas créer une dépendance à la filière électrique/batterie.

5.4 PLAN D'ACTION – SECTION MOBILITÉ

Les participants à l'atelier de travail de l'axe MOBILITÉ ont suggéré des initiatives qui visent à favoriser le développement économique durable de la ZEM. Le plan d'action ci-dessous propose de mettre en œuvre les idées les plus porteuses et fait état des moyens que se donne la ZEM pour réaliser ses ambitions et concrétiser ses orientations.

OBJECTIFS	ACTIONS CLÉS	HORIZON TEMPOREL	INTERDÉPENDANCES AVEC D'AUTRES AXES
5.1. Intégrer l'offre de transport en commun	5.1.1. Assurer l'intégration tarifaire sur l'ensemble du territoire de la ZEM.	MT	S.o.
	5.1.2. Rendre le titre métropolitain plus accessible et abordable.	CT	S.o.
	5.1.3. Valoriser les données disponibles à l'échelle du territoire pour optimiser le transport en commun.	LT	S.o.
	5.1.4. Mettre en œuvre le plan d'action de la Vision métropolitaine de la mobilité durable de la CMQuébec.	CT	S.o.
	5.1.5. Développer une application mobile commune pour le paiement et la planification des parcours des services de mobilité de l'ensemble de la ZEM.	CT	S.o.
5.2. Renforcer l'accès aux parcs et zones industrielles par le transport en commun	5.2.1. Augmenter l'offre de service de transport en commun sur réservation pour les parcs et zones industrielles.	CT	S.o.
	5.2.2. Produire des plans de gestion des déplacements par zone industrielle et déployer des initiatives alignées sur les besoins identifiés.	MT	S.o.
	5.2.3. Encourager les employeurs à développer un plan de mobilité durable et des initiatives pour soutenir la mobilité de leurs employés.	MT	S.o.
	5.2.4. Mettre en commun les plans de mobilité produits afin de créer des solutions mutualisées.	LT	S.o.
	5.2.5. Élaborer une stratégie d'optimisation des parcs et zones industrielles.	LT	S.o.
5.3. Diversifier les modes de transport	5.3.1. Mettre en place un réseau de navettes fluviales et de liens terrestres alternatifs sur le territoire.	CT	Tourisme - action 1.3.2
	5.3.2. Augmenter le nombre et l'étendue de l'offre de vélos à assistance électrique en libre partage sur le territoire.	MT	S.o.
	5.3.3. Élargir la couverture et la connectivité des corridors de vélo quatre saisons et d'autres formes de mobilité active.	LT	S.o.
	5.3.4. Soutenir le covoiturage et le développement de voies réservées à cette fin.	LT	S.o.

AXE 6 - CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT

Faire de la ZEM un pôle logistique de l'Est du Québec résilient, créateur de valeur et aligné sur les principes de développement durable

6.1 PORTRAIT EN BREF

ZEM		
INDICATEUR	VALEUR	COMPARATIF
 Part de marché du camionnage	90 %	 Le mode de transport prépondérant pour les marchandises
 Émissions de GES liées au transport	55,7 %	 Il s'agit du secteur le plus polluant dans la ZEM
 Pertes économiques liées à la congestion	207 M\$	 La congestion a une incidence sur les activités économiques de la ZEM

PROVINCE DE QUÉBEC		
INDICATEUR	VALEUR	COMPARATIF
 L'indice de circularité de l'économie ¹⁸	3,5 %	 En deçà de l'indice mondial de 8,6 %

Légende :  À surveiller  Positif

Sources : Voisin, M., Dubé, J., Coelho, L. (2021). Investaire des GES de la CMQuébec 2019, PMAD ; Recyc-Québec, 2021
Traitements et analyses : Québec international en collaboration avec la CMQuébec

¹⁸ Référence : L'indice mesure la manière dont les ressources circulent dans l'économie et y sont utilisées à long terme : Analyse le flux des ressources naturelles (minéraux métalliques et non métalliques), de la biomasse (forêt, agriculture) et des combustibles fossiles à travers l'économie québécoise – [rapport-indice-circularite-fr.pdf \(gouv.qc.ca\)](https://www.gouv.qc.ca/rapport-indice-circularite-fr.pdf).

6.2 ENJEUX

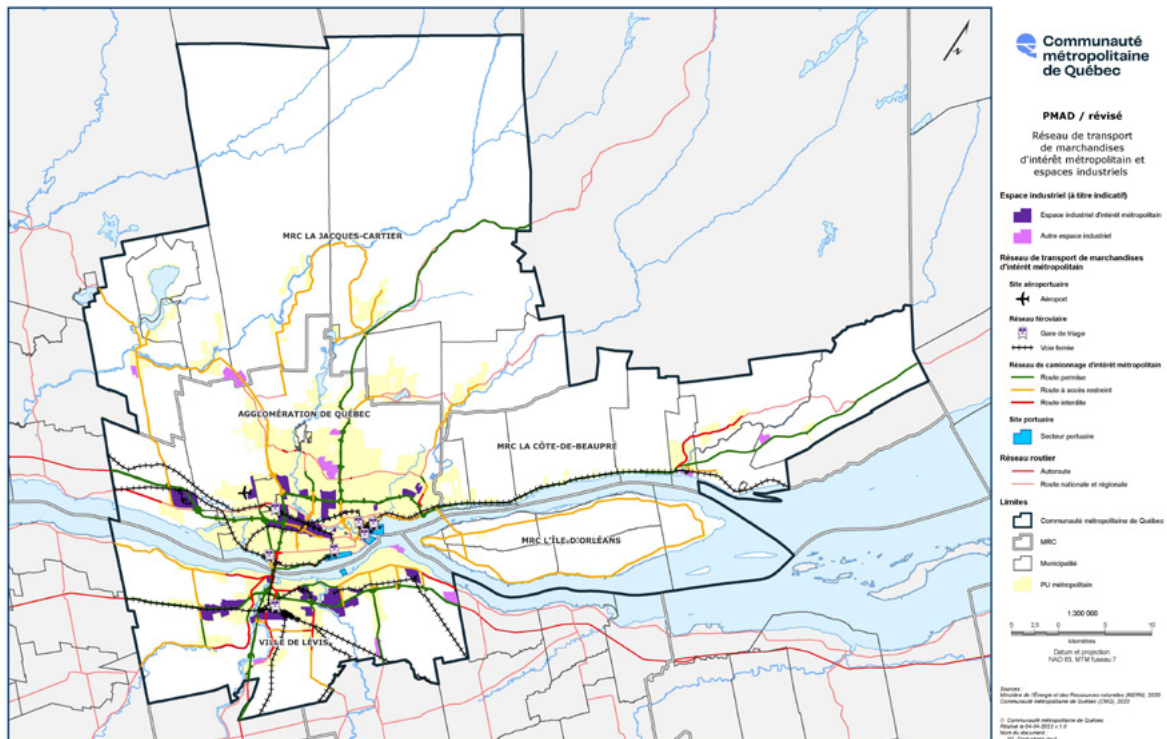
Plusieurs enjeux et défis propres aux entreprises et aux réseaux d'approvisionnement et de transport de marchandises dans la région ont été soulevés lors des consultations. Certains peuvent représenter des défis quant à l'agilité des réseaux d'approvisionnement et de transport de marchandises de la ZEM.

6.2.1 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE OPTIMISER LE TRANSPORT DES MARCHANDISES SUR LE TERRITOIRE?

Le mode de transport des marchandises le plus utilisé dans la région métropolitaine de Québec est de loin le camionnage à près de 90 %. Le choix du camionnage est souvent justifié par ses coûts plus bas, sa logistique plus appropriée pour les entreprises et sa flexibilité.

Le transport routier est cependant le secteur qui génère le plus d'externalités par rapport à tous les autres modes de transport des marchandises. Les frets ferroviaires ou encore fluviaux sont des moyens moins polluants pour l'acheminement des marchandises. Les aménagements portuaires et aéroportuaires présents sur le territoire constituent ainsi une possibilité de développement durable pour la ZEM. Une bonne connectivité des espaces industriels avec les réseaux de transport de marchandises est aussi essentielle pour leur permettre de jouer efficacement le rôle économique qui leur est associé. L'optimisation du transport des marchandises passe par une meilleure fluidité ainsi que le développement de l'intermodalité. Les données disponibles en ce qui concerne le transport des marchandises sont souvent partielles, peu récentes ou dispersées dans différents organismes, ce qui peut être un frein à l'optimisation sur le territoire.

Figure 10. Réseau de transport des marchandises métropolitain



6.2.2 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE SOUTENIR LES PME À MIEUX STRUCTURER LEUR CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET LOGISTIQUE ?

La chaîne logistique d'une entreprise est soumise à une multitude de facteurs internes et externes, et elle connaît de nombreux défis. Les principales incidences des perturbations incluent l'augmentation du prix de leurs biens/services, les retards de livraison de leurs marchandises et l'augmentation des coûts d'expédition vers leurs clients¹⁹. Le tissu économique de la ZEM étant composé majoritairement de PME, il paraît essentiel de soutenir les entreprises de la région dans l'accès aux principaux intrants nécessaires dans leur chaîne de production et la livraison de leurs produits. En outre, s'approvisionner localement peut dans certains cas favoriser l'autonomie et la résilience de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise et d'un territoire.

19 Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Les PME et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, 2022.

6.2.3 COMMENT LA ZEM PEUT-ELLE SOUTENIR L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET DES CHÂÎNES D'APPROVISIONNEMENT PLUS DURABLE ?

L'économie québécoise a un indice de circularité de 3,5 %²⁰. Cela signifie que la majeure partie des ressources qu'utilise l'économie pour répondre à ses besoins ne sont pas circulaires et que l'économie est presque exclusivement linéaire. À titre comparatif, l'indice de circularité mondial moyen se situe à 8,6 %, et celui des Pays-Bas à 24,5 %. De nombreuses possibilités pour passer à une économie davantage circulaire existent conséquemment.

La circularité de l'économie favorise la résilience territoriale et la rentabilité de la chaîne d'approvisionnement en plus de créer de nouvelles occasions d'affaires. Plusieurs matières résiduelles générées sur le territoire de la ZEM présentent un faible taux de mise en valeur, par exemple les textiles, les matériaux de rembourrage, les matelas, les matériaux de construction, etc. Des synergies entre entreprises peuvent permettre que les résidus de certaines entreprises ou collectivités destinés à l'élimination deviennent des matières premières. Plusieurs initiatives existent déjà sur le territoire, mais restent peu connues.

6.3 ORIENTATIONS ET IDÉES

À partir de ces enjeux, les participants à l'atelier de l'axe CHÂÎNES D'APPROVISIONNEMENT, tenu le 25 septembre 2023, ont proposé quelques orientations clés et lancé des idées pour guider les actions que la ZEM pourrait réaliser à court, moyen et long terme.

ORIENTATIONS

1. Faire du territoire un pôle de logistique international et favoriser le déploiement de la multimodalité et l'intermodalité du transport des marchandises afin de réduire les émissions de GES et d'améliorer la compétitivité des entreprises.
2. Se doter de données récentes et fiables sur le transport des marchandises et les flux de marchandises afin d'optimiser le réseau de transport des marchandises et l'approvisionnement.
3. Favoriser des chaînes d'approvisionnement plus locales et plus résilientes.
4. Mettre en valeur les initiatives d'économie circulaire existantes et en favoriser de nouvelles afin que l'économie de la ZEM soit plus durable.

IDÉES DE PROJETS ET D'INITIATIVES

- Penser de manière plus globale la mise à jour des infrastructures, en tenant compte des connexions avec les autres régions, notamment l'Est du Québec.
- Optimiser l'intermodalité entre le transport ferroviaire, aérien, maritime et terrestre pour plus d'agilité.
- Soutenir les entreprises dans la réalisation de plans logistiques pour structurer leur chaîne d'approvisionnement.
- Évaluer la mutualisation des espaces d'entreposage et de distribution, dans les parcs industriels et en périphérie, pour améliorer la chaîne d'approvisionnement.
- Création d'un espace innovation pour rapprocher les donneurs et les receveurs (économie circulaire).
- Mettre en place un programme de crédit incitatif pour encourager l'économie circulaire.
- Optimiser l'interopérabilité dans la région ZEM, de façon à favoriser la gestion des conteneurs maritimes et ferroviaires (présentement 100 % à Montréal).
- Développer un centre de transbordement ferroviaire sur la rive sud.
- Réaliser une étude sur le potentiel multimodal du transport de marchandises.
- Augmenter et améliorer le transport ferroviaire et maritime pour réduire le transport routier (intermodal).
- Diversifier les activités de conteneurs (actuellement 100 % approvisionnement nordique) et analyser la faisabilité d'introduire du transport de conteneurs commerciaux au Port de Québec.
- Rapprocher l'entreposage du lieu de distribution pour réduire le camionnage et/ou favoriser l'implantation de terrains satellites (ports relais) pour entreposer temporairement et désynchroniser la livraison en dehors de périodes d'achalandages du réseau routier.
- Portail partagé et sur mesure pour les intrants non valorisés en regroupant les donneurs potentiels de sous produits non valorisés.
- Évaluer la possibilité de mise ou de remise en service de « carrefour ferroviaire » mutualisés dans les secteurs industriels de chaque MRC de la ZEM.

20 Rapport sur l'indice de circularité, Recyc-Québec, 2021.

6.4 PLAN D'ACTION – SECTION CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT

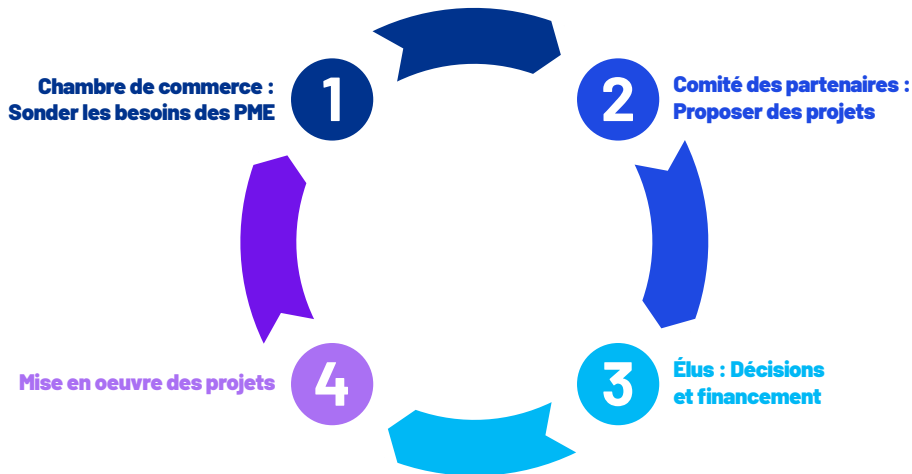
Les participants à l'atelier de travail de l'axe CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT ont suggéré des initiatives qui visent à favoriser le développement économique durable de la ZEM. Le plan d'action ci dessous propose de mettre en œuvre les idées les plus porteuses et fait état des moyens que se donne la ZEM pour réaliser ses ambitions et concrétiser ses orientations.

OBJECTIFS	ACTIONS CLÉS	HORIZON TEMPOREL	INTERDÉPENDANCES AVEC D'AUTRES AXES
6.1. Améliorer l'efficacité des activités de logistique à l'échelle de la ZEM	6.1.1. Produire un diagnostic des différents mouvements logistiques de marchandises et des besoins des entreprises.	CT	S.o.
	6.1.2. Développer une stratégie d'optimisation des chaînes logistiques alignée aux constats du diagnostic.	MT	S.o.
	6.1.3. Identifier des outils, pratiques et ressources pouvant permettre de renforcer l'efficacité des chaînes logistiques.	LT	S.o.
6.2. Favoriser un approvisionnement local à l'échelle de la ZEM	6.2.1. Appuyer les entreprises dans l'identification des fournisseurs locaux et ainsi permettre une meilleure résilience de la chaîne d'approvisionnement.	CT	S.o.
	6.2.2. Déployer des initiatives, des outils et pratiques de mutualisation permettant de renforcer la chaîne d'approvisionnement locale.	MT	S.o.
	6.2.3. Accompagner les instances municipales sur le territoire de la ZEM, afin qu'elles se dotent d'une politique d'approvisionnement responsable.	CT	S.o.
	6.2.4. Développer une stratégie d'approvisionnement locale pour le secteur naval.	MT	S.o.
6.3. Renforcer les pratiques d'économie circulaire à l'échelle de la ZEM	6.3.1. Répertoire les différentes initiatives d'économie circulaire existantes et documenter les besoins des entreprises, incluant les intrants et extrants utilisés.	CT	S.o.
	6.3.2. Créer des outils numériques pour accélérer l'adoption des pratiques d'économie circulaire.	LT	S.o.
	6.3.3. Faire connaître les succès d'initiatives d'économie circulaire réalisées par des entreprises de la région et les mettre en valeur.	LT	S.o.

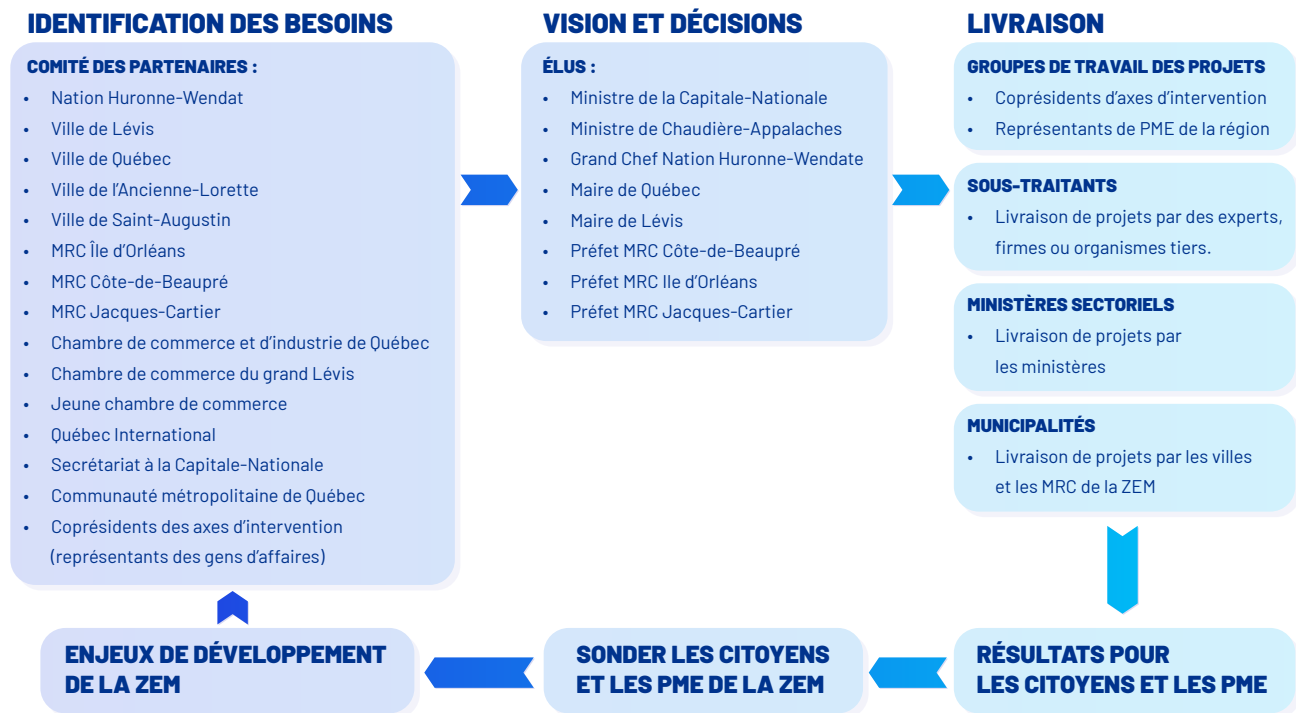
MISE EN ŒUVRE ET MODE DE GOUVERNANCE

Le mécanisme privilégié pour la mise en place de la ZEM ainsi que le processus de consultation qui a permis de produire les plans d'action ont été salués par les différentes parties prenantes. Une approche similaire sera conservée pour la mise en œuvre du plan et des projets qui en découleront. Celle-ci vise à assurer la prise en compte des besoins du milieu en continu et l'implication de différents partenaires dans le processus décisionnel.

Le cycle complet de l'identification des besoins à la mise en œuvre des projets est défini dans le graphique suivant. Ce cycle vise notamment à mobiliser les bons partenaires et à assurer les arrimages requis.



GOUVERNANCE



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement les organisations membres du comité de travail qui, sous l'égide du Secrétariat de la Capitale-Nationale, ont contribué à la création de la ZEM :

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU GRAND LÉVIS
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE QUÉBEC
COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE QUÉBEC
CONSEIL DE LA NATION HURONNE-WENDAT
JEUNE CHAMBRE DE COMMERCE DE QUÉBEC
QUÉBEC INTERNATIONAL
VILLE DE LÉVIS
VILLE DE QUÉBEC

Nous remercions également les partenaires municipaux de la CMQuébec qui ont participé au processus de consultation :

DÉVELOPPEMENT CÔTE-DE-BEAUPRÉ
MUNICIPALITÉ DE SAINTE-FAMILLE
MUNICIPALITÉ DE SAINT-JEAN-DE-L'ÎLE-D'ORLÉANS
MUNICIPALITÉ DE L'ANGE-GARDIEN
MUNICIPALITÉ DE SAINT-FRANÇOIS-DE-L'ÎLE-D'ORLÉANS
MUNICIPALITÉ DE SAINTE-PÉTRONILLE
SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA JACQUES-CARTIER

Nous sommes reconnaissants envers les présidents et vice-présidents de chacun de axes prioritaires pour leur travail et leur contribution tout au long de la démarche. Merci pour votre dévouement et votre grande disponibilité.

Nous remercions également l'ensemble des participants et des observateurs aux ateliers de réflexion. Leur présence et leur participation ont été essentielles à l'avancement des travaux et à l'élaboration des plans d'action.

AXE 1 INNOVATION ET PRODUCTIVITÉ

Fanny Truchon, présidente de l'axe	Creaform
Patrick Sauvageau, vice-président de l'axe	Zilia
Benoît Labbé	Father's Cooker
Carl-Frédéric De Celles	Québec numérique
Cédric Prince	Axelys
Jacques Bélanger	Dracon Automatisation
Jean-Christophe Gauthier	Optonique
Jean-Denis Martin	Centre de robotique et de vision industrielles
Marie-Noël Grenier	Jambette
Michel Paradis	OECONOMIA
Odile Bélanger	Mitacs
Philippe Boivin	INO
Stéphanie Bernadet	Naturmania
Virginie Boivin	Videns Analytics

AXE 2 MAIN-D'ŒUVRE

Martin Robert, président de l'axe
Benoît Chassé, vice-président de l'axe
Annick Battisti
Aude Bourdon
Calin Edwards
Catherine Potvin
Catherine Privé
France Goudreault
Jean-Christophe Gauthier
Karine Ouellet
Kathy Paradis
Léonie Adeline Mandang
Marcel Curodeau
Marine Queffeuilou
Martine Renaud
Mathieu Desmeules
Nicolas Clusiaux
Sabrina Gagnéux
Samir Kemmoune
Sarah Brochu
Vincent Laverdière

Beneva
Chantier Davie Canada
idexia
Ezo
EXFO
Biscuits Leclerc
Alia Conseil
CIUSSS de la Capitale-Nationale
Optonique
Reloc Québec
Systematix
Communication FORMAN
MEDIAL services-conseils-SST
Kalego Solutions
CHU de Québec-Université Laval
Levio
Momentum technologies
Micro Logic
Desjardins
Norda Stelo
AXXIO

AXE 3 ENTREPRENEURIAT

Nathaly Riverin, présidente de l'axe
Dave Welsh, vice-président de l'axe
Alain Aubut
Alexandre Guindon
Andy Li-Kwok
Annie Champagne
Charles-Olivier Roy
Danielle Déry
Danielle Paquette
Guy Veilleux
Ian Delisle
Isabelle Gilbert
Jacques Topping
Jean-Yves Morissette
Jonathan Dussault
Marine Queffeuilou

Rouge Canari
Défi-Évasion
Consultant
2 Degrés
Hot Yoga Prana
Mycélium
Vowsmith
Perlimpinpin
Bela Peko
Qohash
Brizo Data
CDEC Québec
MissionBis
Construction Dinamo
La Ruche Chaudière-Appalaches
Kalego Solutions

Nicola Potvin
Patrick Sauvageau
Rock Boulianne
Sébastien Tanguay
Simon Chouinard
Soulaf Slaoui
Stéphanie Bergot
Valérie Hénaire

Mobis
Zilia
Solugaz
LE CAMP
Entrepreneuriat Ulaval
AG-BIO Centre
École des Entrepreneurs du Québec
Quantino

AXE 4 CULTURE ET TOURISME

Nicolas Bégin, président de l'axe
Lucie Charland, vice-présidente de l'axe
Alain Autier
Alupa Clarke
Carl Saulnier-Gagnon
Carole Thibeault
Catherine Lapointe
Christian Robitaille
David Bertrand
Evelyne Martin
François Brunet
Frédéric Asselin
Ghislain Turcotte
Guillaume Boulay
Jean-François Lachance
Jean-Philippe Villemaire
Karl Gagné
Marc-André Bédard
Marie-Ève Jacob
Nancy Florence Savard
Nicolas Racine
Odile Turgeon
Olivia Lexhaller
Patrick Turcotte
Steve St-Charles
Sylvain Parent-Bédard
Véronique Bernier
Yann Dubor
Yann Latouche

Hit The Floor
Croisières AML
Tourisme Wendake
Association hôtelière de la région de Québec
Global Tourisme
Machine de Cirque
L'Espace culturel du Quartier Saint-Nicolas
Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches
Le Bunker de la science
Kontribue
Les Grands Feux Loto-Québec
Coopérative Vallée Bras-du-Nord
Matiers
Flip Fabrique
Croisières AML
Salle Albert-Rousseau
Four Points by Sheraton Lévis Centre des congrès
Aéroport de Québec
Carnaval de Québec et Fêtes de la Nouvelle-France
Productions 10^e Ave
BLEUFEU
Tourisme Chaudière-Appalaches
Marché de Noël allemand
Port de Québec
Destination Québec Cité
ComédiHa!
Vieux Bureau de Poste
Musée de la civilisation
Eventouch

AXE 5 MOBILITÉ

Martin Cousineau, président de l'axe	Cliniques Lobe
Maxime Laviolette, vice-président de l'axe	Dessercom
Albert Falardeau	Familiprix
Andrée Dumas	Ver-Mac
Benoît Caron	Desjardins Lévis
Chantal Guimont	Réseau MAclinique
Etienne Cummings	Aéroport de Québec
Jean Dubé	Centre de recherche en aménagement et développement ULaval
Jérôme Cantin	Prévost Car
Jérôme Jolicoeur	Groupe AMT
Karine Laflamme	Accroche Notes
Karl Gagné	Four Points by Sheraton Lévis Centre des congrès
Lucie Charland	Croisières AML
Marie-Noëlle Simard	Aéroport de Québec
Martin Lafrance	UEAT
Martin Pellerin	ÉQIP Solutions Génie
Olivia Wu	COOP Carbone
Stephen Boutin	Groupe CSB
Véronique SavardUQAR	

AXE 6 CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT

Olivier Rochette, président de l'axe	QSL
Karine Bourque, vice-présidente de l'axe	Ronam Constructions
Alain Aubut	Consultant
Alexandre Shaughnessy	Canadien National
Béland Audet	LOGIBEL
Élaine Bélanger	La Maison Orphée
Éric Dallaire	Aéroport de Québec
Erick Bergeron	Groupe Desgagnés
Frédéric Ruel	Groupe Morneau
Martin Nadeau	Creaform
Pascal Raby	Port de Québec
Philippe Fillion	Groupe Océan
Robert Piché	Extal
Yan CimonFSA	ULaval

ACRONYMES

AOT	Autorités organisatrices de transport	JJCQ	Jeune Chambre de commerce de Québec
BDC	Banque de développement du Canada	LT	Long terme
CA	Région administrative de la Chaudière-Appalaches	MAMH	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
CCIQ	Chambre de commerce et d'industrie de Québec	MCC	Ministère de la Culture et des Communications
CCIGL	Chambre de commerce et d'industrie du Grand Lévis	MEIE	Ministère de l'Économie, de l'innovation et de l'Énergie
CCNCA	Conseil de la culture des régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches	MIFI	Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
CIEL	Carrefour d'innovation et d'entrepreneuriat de Lévis	MRC	Municipalité régionale de comté
CPI	Corporation des parcs industriels	MT	Moyen terme
CCTT	Centre collégial de transfert de technologie	MTMD	Ministère des Transports et de la Mobilité durable
CNRC	Conseil national de recherches du Canada	MTO	Ministère du Tourisme
CRVI	Centre de robotique et de vision industrielles	PTET	Programme des travailleurs étrangers temporaires
CT	Court terme	PEQ	Programme de l'expérience québécoise
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services	PSTQ	Programme de sélection des travailleurs qualifiés
CN	Région administrative de la Capitale-Nationale	QI	Québec International
CO2	Dioxyde de carbone	R&D	Recherche et développement
CMQuébec	Communauté métropolitaine de Québec	RMR	Région métropolitaine de recensement
DCB	Développement Côte-de-Beaupré	RTC	Réseau de transport de la Capitale
DQCité	Destination Québec Cité	RTL	Réseau de transport de Lévis
GES	Gaz à effet de serre	SCALE AI	Grappe pour la promotion de l'intelligence artificielle au Canada
INO	Institut national d'optique	SCN	Secrétariat de la Capitale-Nationale
IQ	Investissement Québec	SOSEQ	Société de développement des entreprises culturelles
ISQ	Institut de la statistique du Québec	STLévis	Société de transport de Lévis
IVADO	Consortium interdisciplinaire et intersectoriel de recherche, de formation, et de mobilisation des connaissances en intelligence artificielle	STQ	Société des traversiers du Québec
		TCA	Tourisme Chaudière-Appalaches
		TCJC	Transport collectif de la Jacques-Cartier
		UL	Université Laval
		UQAM	Université du Québec à Montréal
		ZEM	Zone économique métropolitaine

