

PLAN DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

2010 • 2015



Cap sur le monde :
pour une région métropolitaine
de Montréal *compétitive*



Communauté métropolitaine
de Montréal

Dépôt légal : novembre 2010
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-923013-73-2 (version reliée)
ISBN 978-2-923013-75-6 (PDF)



PRÉAMBULE	2
Un outil de mobilisation pour le développement économique.....	5
La mise à jour du plan de développement économique : une démarche concertée	7
1. INTRODUCTION	8
1.1 Les défis du nouveau PDE	9
1.2 Objectif du document.....	9
1.3 Sommaire de la méthodologie.....	10
1.4 Une stratégie en trois axes.....	10
2. TOILE DE FOND	12
2.1 La performance	13
2.2 Les facteurs déterminants	14
2.2.1 La productivité du travail	14
2.2.2 L'innovation.....	18
2.2.3 L'investissement	20
2.3 Un sommaire du bilan des initiatives	21
3. LES FONDEMENTS DE LA MISE À JOUR DU PDE	22
4. L'OBJECTIF DU PDE 2010-2015	24
5. STRATÉGIE 2010-2015	26
5.1 Une région métropolitaine apprenante	27
5.1.1 État de la situation	27
5.1.2 Pistes d'action.....	28
5.1.3 Objectifs	28
5.1.4 Moyens.....	29
5.2 Une région métropolitaine dynamique	31
5.2.1 État de la situation	31
5.2.2 Pistes d'action.....	32
5.2.3 Objectifs	33
5.2.4 Moyens.....	33
5.3 Une région métropolitaine ouverte et attractive	36
5.3.1 État de la situation	36
5.3.2 Pistes d'action.....	38
5.3.3 Objectifs	38
5.3.4 Moyens.....	39
6. GOUVERNANCE	42
6.1 L'innovation.....	43
6.2 Les talents stratégiques	44
6.3 La promotion internationale.....	44
7. MÉCANISMES DE SUIVI	46
CONCLUSION	48
BIBLIOGRAPHIE	49
ANNEXE – SYNTHÈSE DE LA STRATÉGIE 2010-2015	50

Préambule

La Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) est un organisme de planification, de coordination et de financement qui regroupe 82 municipalités, lesquelles comptent une population de 3,7 millions de personnes réparties sur un territoire de 4 360 kilomètres carrés, dont 525 de surfaces aquatiques et 2 218 de terres agricoles, soit 58 % du territoire.



La performance

Les facteurs déterminants

La productivité du travail

L'innovation

L'investissement

Un sommaire du bilan des initiatives

Un sommaire du bilan des initiatives

Selon l'article 151 de sa loi constitutive¹, la Communauté possède la compétence de faire la promotion de son territoire sur le plan international pour y favoriser l'essor et la diversification de l'économie. Au sens strict de la loi, le mandat de développement économique de la CMM est donc de planifier et de coordonner le développement exogène.

À cette fin, la Communauté peut notamment :

1. susciter sur son territoire l'implantation d'entreprises et la venue de capitaux et favoriser la réalisation de projets ayant un impact économique significatif;
2. promouvoir sur les marchés extérieurs les biens et les services produits sur son territoire;
3. établir des liens avec les organismes ayant pour mission la promotion de son territoire et, malgré la *Loi sur l'interdiction de subventions municipales* (L.R.Q., chapitre I-15), les soutenir financièrement;
4. mettre sur pied des groupes de concertation sectoriels en vue d'établir les priorités d'intervention.

La Communauté peut, aux conditions qu'elle détermine, confier à un organisme existant ou à un organisme qu'elle crée à cette fin l'exercice de tout ou partie de sa compétence prévue dans le présent article. Elle lui alloue, aux conditions qu'elle détermine, les fonds nécessaires à l'exercice de cette compétence.

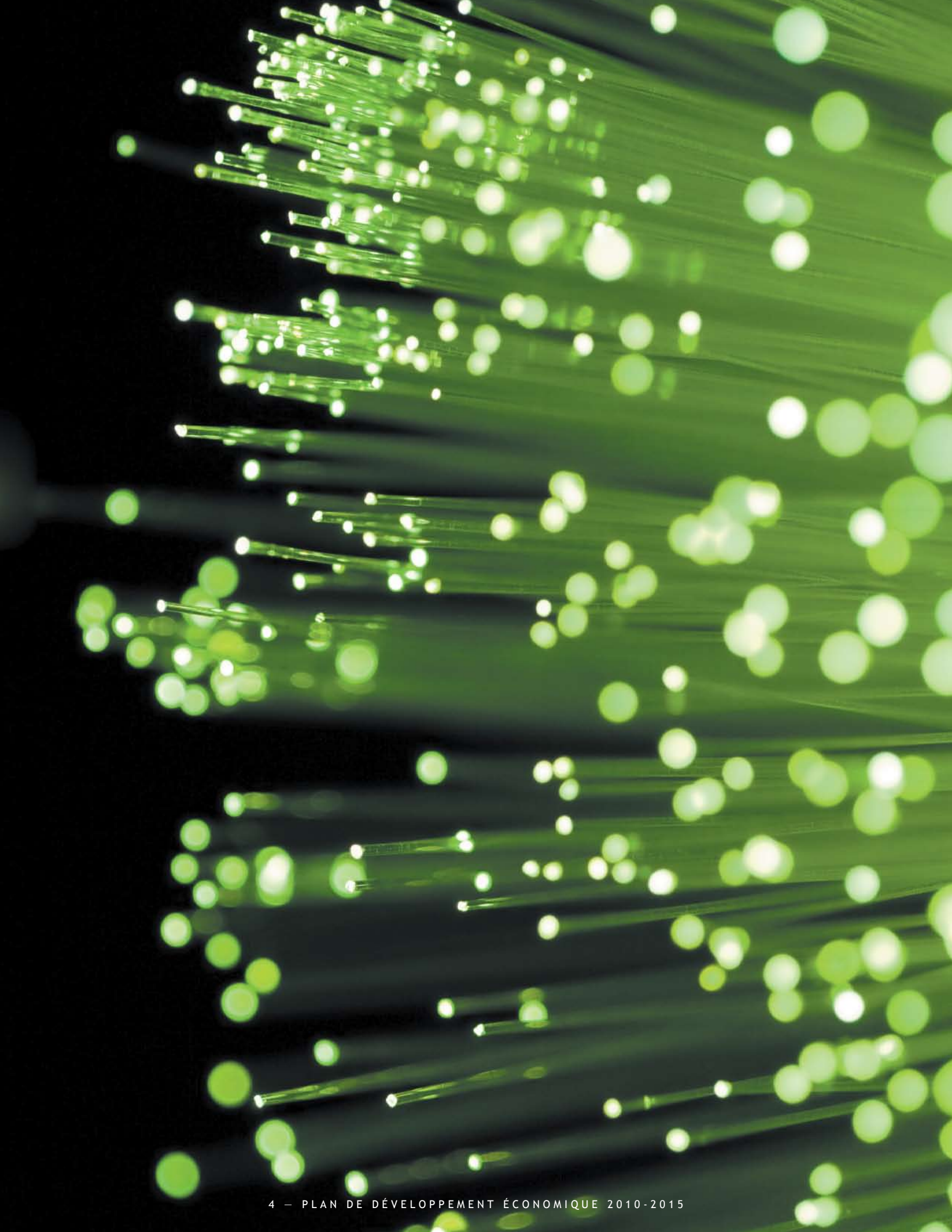
À cela s'ajoute, comme le prévoit l'article 150 de sa loi constitutive, l'adoption d'un plan des grands enjeux du développement économique de son territoire. Ainsi, la Communauté s'est donné un plan de développement économique (PDE) pour la période 2005-2009. Le PDE² visait à stimuler la compétitivité de la région métropolitaine de Montréal en augmentant la productivité des entreprises, le niveau de vie d'un pays ou d'une région étant déterminé par l'utilisation productive qu'il ou elle fait de son capital humain et de son capital physique (ainsi que de ses ressources naturelles). Au cœur de la stratégie se trouvaient les grappes industrielles qui sont des concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions interreliées dans un domaine particulier.

La mise à jour du PDE pour la période 2010-2015 propose des actions précises pour réaliser ou pour atteindre des objectifs prédéterminés. Cet exercice de mise à jour cherche donc, dans le respect du mandat économique de la CMM, à :

- mobiliser les acteurs du développement autour d'objectifs fixés par les élus pour la période 2010-2015;
- élaborer un plan métropolitain pratique, simple, axé sur un nombre limité d'objectifs et sur les résultats, dans la continuité de l'action entreprise par la Communauté au cours des cinq dernières années;
- suivre une démarche fondée sur les meilleures pratiques et des consultations afin de favoriser la concertation entre les élus municipaux et les intervenants du territoire;
- susciter la participation, l'adhésion et la mobilisation de toute la communauté métropolitaine.

¹ L.R.Q., chapitre C-37.01.

² Communauté métropolitaine de Montréal (2005). *Cap sur le monde : pour une région métropolitaine de Montréal compétitive*, CMM : Montréal.



Un outil de mobilisation pour le développement économique



Gérald Tremblay

La Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) adoptait en 2005 son tout premier plan de développement économique (PDE) intitulé «Cap sur le monde : pour une région métropolitaine de Montréal compétitive». Ce plan des grands enjeux du développement économique exposait la toile de fond économique et politique, les tendances du développement des régions métropolitaines ainsi que les orientations stratégiques qui devaient guider les acteurs du développement économique de la région métropolitaine. Il s'inscrivait dans la vision stratégique de la CMM adoptée en 2003 qui vise à bâtir, à l'horizon 2025, une communauté compétitive, attractive, solidaire et responsable.

Ce plan de développement économique a permis une vaste mobilisation des acteurs industriels de la région notamment par la mise en place de cinq grappes métropolitaines compétitives à l'échelle mondiale soit Aéro Montréal, Montréal InVivo, TechnoMontréal, Bureau du cinéma et de la télévision du Québec et Écotech Québec. La stratégie des grappes du Grand Montréal fait d'ailleurs l'objet d'une reconnaissance internationale. Au cours des dernières années, l'OCDE et l'Union européenne ont analysé et inclus notre stratégie à titre de meilleure pratique dans le cadre des projets Nutek et Clunet.

Aujourd'hui, forte de ses succès, la CMM présente une mise à jour du PDE pour la période 2010-2015. Cette stratégie renouvelée continue de mettre l'accent sur l'innovation, source de productivité et de création de richesse, dans une région du savoir comme le Grand Montréal. La stratégie des grappes métropolitaines, qui constituait le maillon central de notre plan d'action en matière de développement économique, demeure au cœur de notre programme.

Le Plan de développement économique 2010-2015 s'appuie sur les expériences fructueuses du passé. Il mise sur la poursuite de l'objectif de création de richesse. Il propose un renforcement des grappes et des réseaux métropolitains, une nouvelle approche pour une meilleure connaissance des enjeux de compétences et l'attraction de talents, un nouveau plan directeur de l'investissement direct étranger et une plus grande implication des développeurs économiques locaux dans l'émergence de nouvelles grappes et de projets d'innovation. Autant de facteurs clés de compétitivité et d'attractivité pour notre région métropolitaine.

Nous croyons que ce plan stratégique saura mobiliser encore plus d'acteurs économiques du Grand Montréal et générer des résultats probants pour l'ensemble des citoyens.

Bonne lecture!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gérald Tremblay'.

Gérald Tremblay
Président de la Communauté métropolitaine de Montréal et maire de Montréal



La mise à jour du plan de développement économique : une démarche concertée



Massimo Iezzoni

Le Plan de développement économique 2005-2009 était le premier jalon concret de la mise en œuvre de la vision que la Communauté s'est donnée en 2003 sous le thème «Cap sur le monde : bâtir une communauté compétitive, attractive, solidaire et responsable». Ce premier plan de développement économique avait été développé à partir d'une vaste consultation des élus, des responsables du développement économique de la région et du grand public. Les quatre piliers du plan visaient à créer une région métropolitaine de Montréal «apprenante», «compétitive et prospère», «attractive» et «de calibre mondial».

L'exercice de mise à jour du plan de développement économique pour la période 2010-2015 posait une fois de plus le défi de la mobilisation et c'est pourquoi un effort important a été consacré aux consultations des partenaires du développement économique du Grand Montréal.

Pour suivre l'évolution des travaux, un comité consultatif a été mis sur pied, composé des partenaires d'affaires de la Communauté, soit un représentant de chacune des cinq composantes géographiques de la Communauté, du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), de Montréal International et des cinq grappes métropolitaines en activité en 2010. Par ailleurs, des consultations individuelles et en groupe ont été réalisées durant toute la démarche. Plus de 150 personnes ont été consultées : des gestionnaires directement interpellés, des élus ou leurs représentants, des chefs de file économiques et des experts sectoriels.

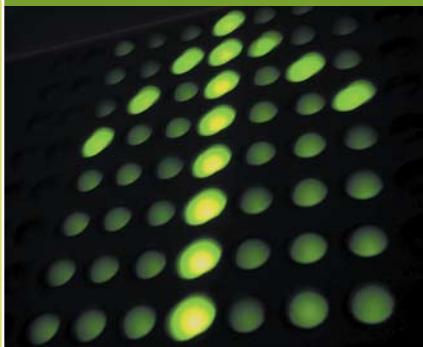
C'est donc forte des réalisations des cinq dernières années et de l'expérience acquise de coopération entre les partenaires métropolitains que l'équipe de la CMM entend une fois de plus jouer son rôle de coordination, de planification et de financement afin d'amener plusieurs autres initiatives concrètes pour le développement de la région et la prospérité de ses citoyens.

Massimo Iezzoni
Directeur général de la Communauté métropolitaine de Montréal

1

Introduction

En février 2005, le conseil de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) adoptait son tout premier plan de développement économique (PDE), intitulé *Cap sur le monde : pour une région métropolitaine de Montréal compétitive*. Ce plan s'inscrivait dans la suite logique de la création de la CMM et de l'un de ses principaux objectifs qui consiste à « doter la région métropolitaine d'une vision commune et partagée, qui sera suivie d'un plan de développement économique et d'un schéma métropolitain d'aménagement et de développement cohérents afin que la région puisse être compétitive, attractive, solidaire et responsable à l'échelle internationale ». Le Plan de développement économique 2005-2009, qui préconisait une stratégie des grappes industrielles³, posait un premier jalon concret à l'énoncé de vision adopté par la CMM en 2003⁴.



³ La stratégie a soutenu la mise sur pied d'Aéro Montréal, de Montréal InVivo, de TechnoMontréal, du Bureau du cinéma et de la télévision du Québec et d'Écotech Québec.

⁴ Les éléments de la vision 2025 sont disponibles au : <http://cmm.qc.ca/index.php?id=190>.

La mise à jour souhaitée par la CMM pour la période 2010-2015 s'inscrit dans la continuité de l'action qu'elle a entreprise où l'accent est mis sur la mobilisation des partenaires économiques et sur la stimulation des grands facteurs associés au développement économique des villes-régions. Cela dit, les fondements ont été revisités, non seulement à la lumière de l'évolution des conditions économiques et d'une série d'indicateurs⁵, mais aussi en fonction du bilan des cinq dernières années⁶. Enfin, les grappes métropolitaines demeurent au cœur de la démarche.

1.1 LES DÉFIS DU NOUVEAU PDE

L'analyse de l'évolution de l'économie et le bilan des initiatives du premier PDE ont mis en évidence trois défis :

- le besoin de mobiliser les intervenants économiques dans un contexte plus difficile. Le succès du PDE 2010-2015 est étroitement lié à la participation et à l'engagement d'un très grand nombre d'acteurs et de partenaires économiques;
- la capacité d'exécuter. Le succès d'une stratégie dépend davantage de son exécution que de sa formulation. Une partie significative du PDE 2010-2015 porte sur l'amélioration, la revitalisation et la révision des modes de réalisation;
- l'urgence de générer des résultats. Dans l'exercice du dernier PDE, des efforts importants ont été consentis pour planifier et mettre en place des organismes (les secrétariats des grappes) dont le fonctionnement contribue à améliorer la compétitivité du Grand Montréal. Le PDE 2010-2015 doit engendrer des impacts concrets sur l'économie métropolitaine.

1.2 OBJECTIF DU DOCUMENT

Le présent rapport contient tous les éléments du plan de développement économique pour la période 2010-2015. Malgré ses aspects techniques et analytiques, le document vise à communiquer clairement et simplement les tenants et les aboutissants de la stratégie afin de mobiliser les acteurs économiques et de générer des résultats probants pour l'ensemble des composantes du territoire du Grand Montréal.

Le rapport contient une série d'indicateurs provenant de la toile de fond économique, les fondements et le nouvel objectif du PDE, la stratégie 2010-2015 et ses axes, la gouvernance et les mécanismes de suivi.



Aéroport international de Montréal Pierre-Elliott-Trudeau

5 L'actualisation de la toile de fond économique a été réalisée par SECOR. Le document est disponible au http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/annexe_toile_de_fond.pdf.

6 Un bilan des initiatives a été réalisé par SECOR. Le document est disponible au http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/annexe_bilan.pdf.

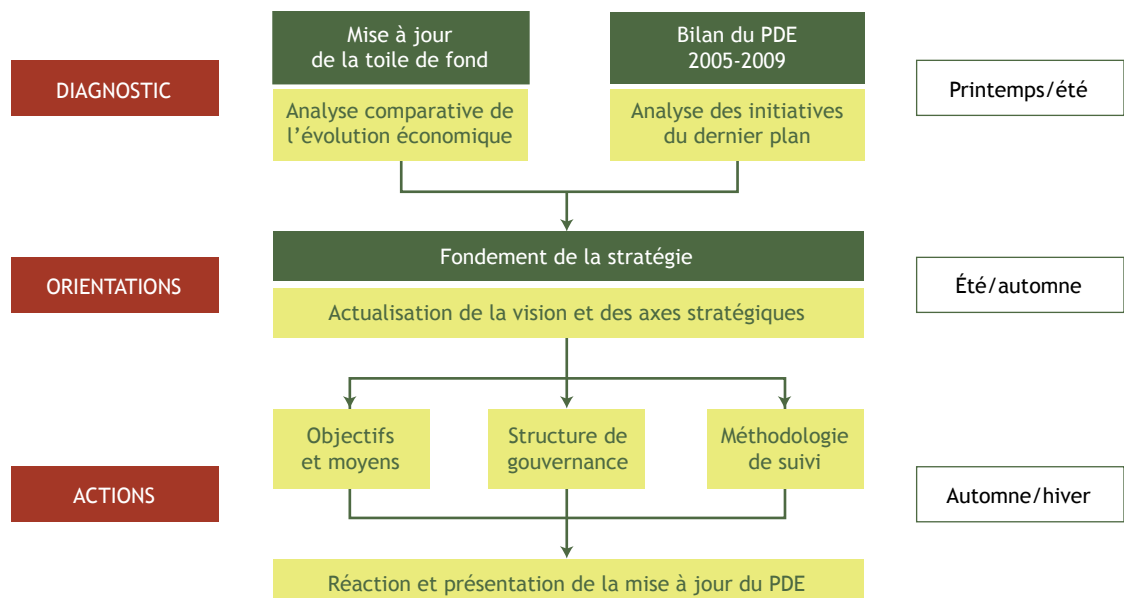
1.3 SOMMAIRE DE LA MÉTHODOLOGIE

L'approche proposée pour la réalisation de ce mandat se voulait rigoureuse. Le défi de la mobilisation étant primordial, un effort important a été consacré aux consultations.

Pour suivre l'évolution des travaux, un comité consultatif a été mis sur pied. Il était composé des partenaires d'affaires de la CMM, soit un représentant de chacune des cinq composantes⁷ de la Communauté, du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), de Montréal International et des grappes métropolitaines⁸. SECOR a été tenu de présenter l'évolution des travaux au comité consultatif, et ce, pour chacune des grandes étapes du mandat. Le schéma ci-dessous reprend les grandes étapes de la démarche qui s'est déroulée en 2009-2010.

Par ailleurs, des consultations individuelles et en groupe ont été réalisées durant toute la démarche. Plus de 150 personnes ont été consultées : des gestionnaires directement interpellés, des élus ou leurs représentants, des chefs de file économiques et des experts sectoriels.

ÉTAPES DE LA DÉMARCHE



1.4 UNE STRATÉGIE EN TROIS AXES

L'actualisation de la toile de fond économique, le bilan des initiatives mises de l'avant au cours des dernières années et les diverses consultations menées permettent de proposer une mise à jour en continuité avec le Plan de développement économique 2005-2009. La stratégie proposée pour 2010-2015 vise à combler l'écart de croissance qui s'est creusé entre le Grand Montréal et les autres métropoles nord-américaines, un écart qui amoindrit le niveau de vie des citoyens et, incidemment, l'attractivité du Grand Montréal auprès des investisseurs et des talents stratégiques.

En ce sens, SECOR recommande une stratégie en trois axes qui permettra de développer une région métropolitaine « apprenante », « dynamique », « ouverte et attractive ».

⁷ Montréal, Laval, Longueuil, couronne Nord et couronne Sud.

⁸ Aéro Montréal, Montréal InVivo, TechnoMontréal, Bureau du cinéma et de la télévision du Québec.

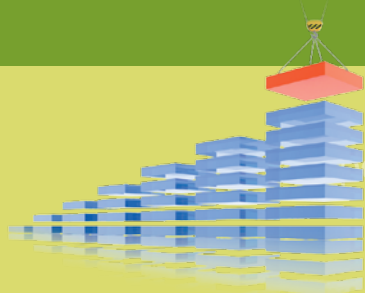


2

Toile de fond

Depuis cinq ans, le contexte socioéconomique du Montréal métropolitain a évolué. Au-delà de la crise financière qui a récemment secoué le monde, des tendances lourdes avec des conséquences sur l'économie du Grand Montréal, pour les prochaines années, méritent d'être signalées : vieillissement de la population et retraite des baby-boomers, appréciation du dollar canadien, hausse du prix de l'énergie, reprise américaine.

De plus, des facteurs tels que la faiblesse du niveau de scolarité et des investissements privés expliquent une performance économique en deçà de la moyenne nord-américaine.



La performance

Les facteurs déterminants

La productivité du travail

L'innovation

L'investissement

Un sommaire du bilan des initiatives

Un sommaire du bilan des initiatives

2.1 LA PERFORMANCE

La croissance du produit intérieur brut (PIB) par habitant est l'indicateur le plus couramment utilisé pour exprimer la création de richesse. En suivant l'évolution de la valeur ajoutée de tout ce qui est produit comparativement à celle de la population d'un territoire, on suit la compétitivité et le niveau de vie de ce territoire. Les métropoles qui ont des avantages distinctifs et qui les utilisent le plus efficacement réussissent mieux que les autres.

Pour la région métropolitaine de Montréal, accélérer sa croissance et monter dans le classement de la performance est non seulement possible mais devient une nécessité. Comme les autres métropoles canadiennes, elle est en voie de combler son retard scolaire sur les autres métropoles américaines. La région a des actifs tangibles et intangibles porteurs, notamment en aérospatiale, en sciences de la vie, en télécommunications, en cinéma et en technologies propres. Elle dispose d'universités et de centres de recherche reconnus mondialement. En d'autres termes, elle dispose de suffisamment d'atouts pour améliorer sa performance et devenir plus attractive.

Cependant, comme l'indique le tableau suivant, la croissance économique actuelle du Grand Montréal est loin d'atteindre celle des autres grandes métropoles nord-américaines. Sur les trente régions métropolitaines de deux millions d'habitants et plus, le Grand Montréal se classe au vingt-huitième rang pour la croissance du PIB par habitant de 2002 à 2007.

TABLEAU COMPARATIF DE PERFORMANCE

RANG	RÉGIONS MÉTROPOLITAINES	PIB par HAB (\$ US 2002)	PIB par HAB (\$ US 2007)	TCAC* (2002-2007)
1	Houston-Sugar	46 869	67 216	7,5 %
2	New York-Northern New Jersey-Long Island	48 887	64 318	5,6 %
3	Los Angeles-Long Beach-Santa Ana	41 355	54 203	5,6 %
4	Miami-Fort Lauderdale-Miami Beach	35 668	46 645	5,5 %
5	Washington-Arlington-Alexandria	55 446	72 250	5,4 %
6	San Diego-Carlsbad-San Marcos	41 333	53 851	5,4 %
7	Pittsburgh	36 928	47 544	5,2 %
8	San Francisco-Oakland-Fremont	55 156	70 958	5,2 %
9	Portland-Vancouver-Beaverton	39 423	50 526	5,1 %
10	Sacramento-Arden-Arcade-Roseville	34 953	44 761	5,1 %
11	Orlando-Kissimmee	38 803	49 397	4,9 %
12	Baltimore-Towson	38 759	48 875	4,7 %
13	Cleveland-Elyria-Mentor	40 033	50 132	4,6 %
14	Riverside-San Bernardino-Ontario	22 316	27 883	4,6 %
15	Philadelphia-Camden-Wilmington	44 222	55 148	4,5 %
16	Seattle-Tacoma-Bellevue	50 559	63 034	4,5 %
17	Boston-Cambridge-Quincy	52 039	64 669	4,4 %
18	Dallas-Fort Worth-Arlington	48 369	59 398	4,2 %
19	Chicago-Naperville-Joliet	43 676	53 136	4,0 %
20	Tampa-St. Petersburg-Clearwater	32 905	40 015	4,0 %
21	Minneapolis-St. Paul-Bloomington	48 370	58 600	3,9 %
22	St. Louis	37 522	44 584	3,5 %
23	Denver-Aurora	49 736	59 070	3,5 %
24	Vancouver	29 063	34 433	3,4 %
25	Cincinnati-Middletown	38 768	45 789	3,4 %
26	Phoenix-Mesa-Scottsdale	37 396	43 451	3,0 %
27	Atlanta-Sandy Springs-Marietta	45 593	51 185	2,3 %
28	Montréal	28 496	30 812	1,6 %
29	Detroit-Warren-Livonia	42 175	45 080	1,3 %
30	Toronto	35 849	36 433	0,3 %

* Taux de croissance annuel composé.

Sources : Global Insight, BEA, Conference Board du Canada et Statistique Canada; calculs SECOR.

2.2 LES FACTEURS DÉTERMINANTS

Bien qu'une série de facteurs aient été analysés dans le cadre de l'actualisation de la toile de fond⁹, le document ne retiendra que ceux qui influent le plus sur la compétitivité et la création de richesse des grandes régions métropolitaines.

2.2.1 LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL

L'écart de richesse de Montréal comparé à la moyenne des trente régions métropolitaines retenues s'explique d'abord par sa faible productivité. Le PIB par habitant peut être décomposé en trois composantes : la productivité du travail (définie ici par l'emploi divisé par le PIB), le taux d'emploi (défini ici comme 1 moins le taux de chômage) et le taux d'activité¹⁰. Plus une région est prospère, plus sa population participe au marché du travail, moins ses travailleurs sont en chômage et plus ils sont productifs.

L'écart de richesse des Montréalais comparé à la moyenne des trente régions métropolitaines provient d'un écart de productivité négatif de - 38 % et d'un écart négatif de - 2,3 % pour le taux d'emploi. Les Montréalais bénéficient, par contre, d'un écart positif de 3,2 % pour le taux d'activité.

PRINCIPAUX DÉTERMINANTS DES ÉCARTS DE PIB PAR HABITANT

(2007; écarts comparés à la moyenne des 30 régions métropolitaines)



Sources : Statistique Canada (Enquête sur la population active);
US Bureau of Labor Statistics (Local Area Unemployment Statistics); Global Insight; calculs : SECOR.

Les Montréalais sont moins riches parce que la valeur ajoutée de ce qu'ils produisent est moins élevée que ce que produisent les habitants des autres métropoles nord-américaines. Le problème du Grand Montréal n'est pas tant la croissance inférieure de sa population et de l'emploi que celle de sa productivité. L'évolution du PIB par emploi depuis vingt ans montre que l'écart de productivité avec les États-Unis s'accroît.

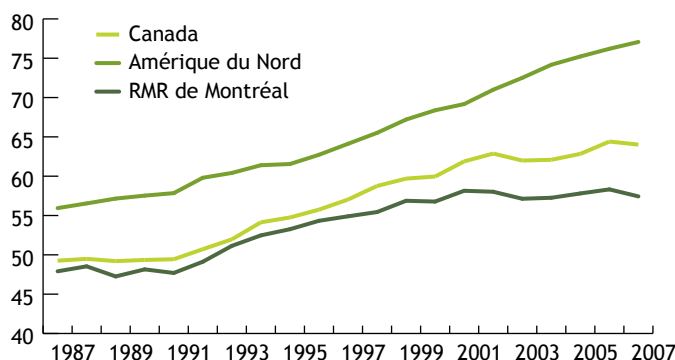
C'est ce qui explique pourquoi le niveau de vie des Montréalais augmente moins rapidement que celui des habitants des autres métropoles.

⁹ Disponible au http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/annexe_toile_de_fond.pdf.

¹⁰ La méthodologie pour ce faire a été développée par l'OCDE dans ses examens territoriaux.

PIB PAR EMPLOI – RMR DE MONTRÉAL ET AMÉRIQUE DU NORD

(1987-2007; \$ US de 2002)



Sources : Conference Board du Canada, US Bureau of the Census, Statistique Canada; calculs : CMM.

TCAC*	1987-2007	1997-2007	2002-2007
Amérique du Nord	1,61 %	1,86 %	1,66 %
Canada	1,32 %	1,16 %	0,36 %
Montréal	0,91 %	0,45 %	- 0,20 %

* Taux de croissance annuel composé.

LA FORMATION

Le niveau de scolarité influence la productivité du travail et, par conséquent, le niveau de richesse. Plus productives, les personnes qualifiées touchent des salaires plus élevés. La part des grades universitaires dans la population est l'indicateur le plus utilisé pour mesurer le niveau de scolarité des régions métropolitaines.

Le capital humain détermine la productivité et le niveau de vie des villes. Par exemple, les agglomérations les plus scolarisées, Washington et San Francisco, sont celles qui ont le PIB par habitant le plus élevé. À l'inverse, les régions métropolitaines les moins scolarisées, Riverside, Montréal et Tampa, ont le PIB par habitant le plus faible. De plus, le lien entre le capital humain et la croissance des villes est une relation solidement établie et documentée en économie urbaine¹¹.

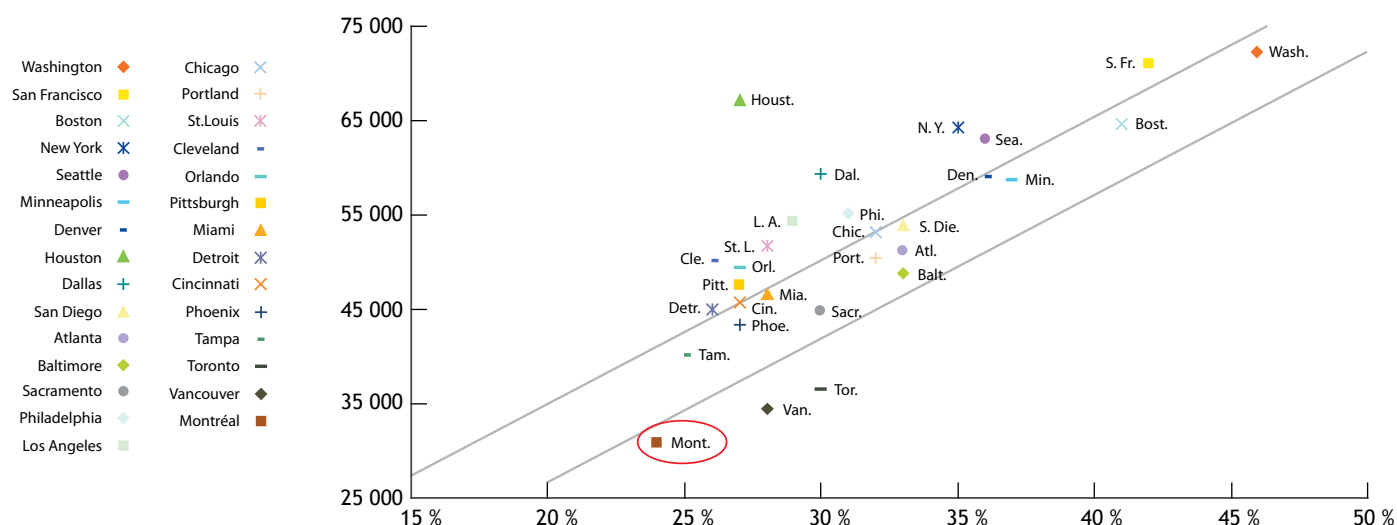
La région métropolitaine de Montréal compte moins de diplômés universitaires que la moyenne des métropoles canadiennes et américaines. En 2006, à Montréal, 26,5 % des personnes de 25 ans et plus avaient un grade universitaire comparativement à 33,7 % pour la moyenne des grandes métropoles nord-américaines.

Ce déficit reflète la sous-scolarisation historique de Montréal. Cela dit, comme les autres régions métropolitaines canadiennes, la région de Montréal est en train de rattraper graduellement les régions métropolitaines américaines.

¹¹ Voir Communauté métropolitaine de Montréal (2009b). « La scolarité dans le Grand Montréal », *Perspective Grand Montréal*, www.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/periodique/10_Perspective.pdf; Communauté métropolitaine de Montréal (2009c). *Le capital humain dans la région métropolitaine de Montréal*, volume 1, Montréal : CMM. www.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/periodique/capital_humain_2009.pdf.

Cette tendance apparaît en examinant aussi bien les taux de grades universitaires par groupe d'âge que leur évolution dans le temps. Depuis le début des années 2000, Montréal a réduit de 1,3 point de pourcentage l'écart qui la sépare de la moyenne des grandes métropoles nord-américaines¹².

PIB PAR HABITANT ET PART DES GRADES UNIVERSITAIRES CHEZ LES 25 ANS ET PLUS (\$ US, %, 2006-2007)



Sources : données sur la part des grades universitaires chez les 25 ans et plus : US Bureau of the Census, 2005-2007 American Community Survey; Statistique Canada, recensement 2006; données sur le PIB par habitant : Statistique Canada, recensement 2006; Bureau of Economic Analysis; analyse : SECOR.

Le taux de grades universitaires est plus élevé chez les plus jeunes, les 25-34 ans (33,9 %), et leur rattrapage est presque achevé. Montréal est proche de la moyenne des grandes métropoles (34,4 %). Parmi les 35 à 44 ans, l'écart persiste (29,3 % à Montréal comparativement à 35 % dans les autres régions métropolitaines), mais il diminue de 7,7 à 5,7 points de pourcentage entre 2000-2001 et 2006. Enfin, le retard des 45-64 ans est plus considérable (21,1 % à Montréal comparé à 32,5 % dans les autres régions métropolitaines). Il s'est à peine réduit de 2000-2001 à 2006 (- 0,3 point de pourcentage).

Bien que Montréal ait un retard moindre par rapport aux autres régions métropolitaines canadiennes, elle ne parvient pas à le réduire. Toutes les régions métropolitaines canadiennes effectuent un rattrapage scolaire comparé aux agglomérations américaines. L'écart entre le taux de grades universitaires de Montréal (26,5 % en 2006) et la moyenne des cinq métropoles canadiennes¹³ (31,1 %) s'est même accru de 0,3 point de pourcentage de 2001 à 2006.

Le capital humain a un effet plus élevé dans la production de services que dans celle de biens. Or, le Grand Montréal se tertiarise comme l'ensemble des pays de l'OCDE, phénomène accéléré par l'appréciation du dollar canadien dans les années 2000. Entre 2003 et 2008, il s'y est perdu 47 600 emplois dans la fabrication. En 2008, 81 % des emplois se retrouvent dans les services et 13 % dans la fabrication, comparativement à 79 % et 16 % respectivement en 2003¹⁴. La tertiarisation amplifie l'impact du retard scolaire montréalais.

¹² Communauté métropolitaine de Montréal (2009c). op. cit.

¹³ Montréal, Ottawa-Gatineau, Toronto, Calgary et Vancouver.

¹⁴ Statistique Canada (Enquête sur la population active).

La région métropolitaine de Montréal se positionne déjà favorablement dans l'économie du savoir. Elle se classe, en effet, au sixième rang des trente régions métropolitaines comparables pour la concentration d'emplois dans les services de haute technologie¹⁵. Actuellement, les emplois de ces secteurs (architecture, génie et services connexes, conception de systèmes informatiques et services connexes, services de recherche et développement scientifique) représentent 4,5 % des emplois métropolitains. Leur nombre est en croissance de 5,8 % par année depuis cinq ans¹⁶.

De plus, la concentration des emplois dans les secteurs à haute intensité technologique (qui comprennent l'aérospatiale, les sciences de la vie et les TIC) positionne la région métropolitaine de Montréal au huitième rang des trente régions métropolitaines comparables¹⁷.

L'INTÉGRATION DES TRAVAILLEURS IMMIGRANTS

Selon les projections, la croissance démographique de la région métropolitaine de Montréal devrait ralentir au cours des prochaines années et la population de la région devrait vieillir. En 2031, la région comptera 4,4 millions d'habitants, dont 46,4 % de plus de 45 ans. Par contre, le poids démographique de la région métropolitaine de Montréal devrait continuer de s'accroître pour représenter plus de la moitié (50,3 %) de la population du Québec en 2031¹⁸.

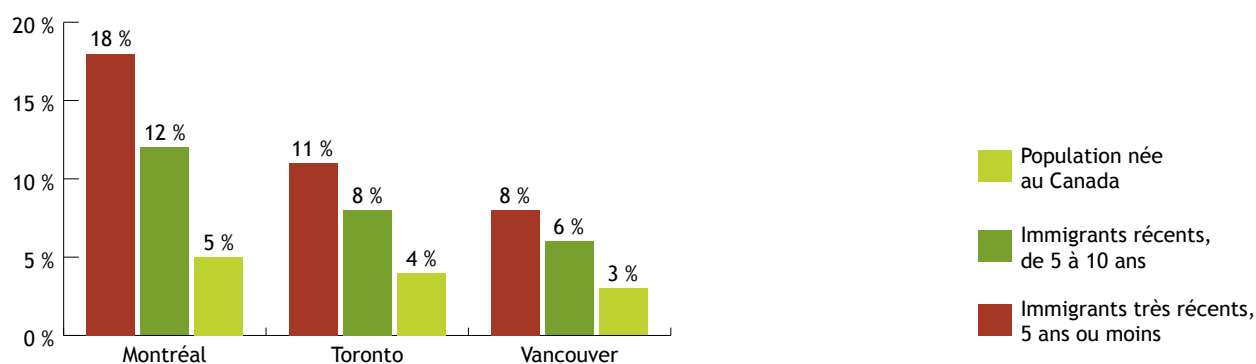
Les régions métropolitaines de Toronto et de Vancouver ont une population qui a augmenté de 1,9 % et 1,5 % par an respectivement de 1998 à 2008, alors que celle de Montréal a progressé de 0,9 % par an seulement. De manière similaire, le centre de gravité démographique se déplace aux États-Unis des agglomérations du Nord-Est vers celles du Sud et de l'Ouest du pays. Cela dit, la population de Montréal augmente un peu plus rapidement que celle des régions métropolitaines du Nord-Est américain.

L'immigration internationale nourrit la croissance des villes canadiennes. Chaque année, de 1998 à 2008, Toronto et Vancouver ont reçu en immigration internationale nette l'équivalent de 1,8 % et 1,5 %¹⁹ de leur population respective. Elles font partie des villes qui accueillent le plus d'immigrants dans le monde. Aucune région métropolitaine américaine ne fait mieux qu'elles. Avec un taux annuel de 0,9 %, Montréal a une performance respectable même si elle est inférieure à celle de ses consœurs canadiennes. Cela dit, sa performance est supérieure à celle de la majorité des agglomérations américaines.

L'immigration internationale permet néanmoins au Grand Montréal de maintenir un solde migratoire positif. Cependant, l'intégration des immigrants au marché du travail est ardue. Dans la région métropolitaine de Montréal, le taux de chômage des immigrants s'élève à 18 %, un taux près de quatre fois plus élevé que celui de la population originaire du Canada. Il atteint 11 % à Toronto, presque trois fois plus que la population née au pays. Le taux élevé de chômage des nouveaux arrivants constitue, en effet, une perte économique majeure.

TAUX DE CHÔMAGE SELON LA CATÉGORIE D'IMMIGRANTS – PAR RÉGION MÉTROPOLITAINE

(%; 2008)



Source : Statistique Canada.

15 Statistique Canada (Enquête sur la population active); US Bureau of Labour Statistics (Quarterly Census of Employment & Wages).

16 Statistique Canada (Enquête sur la population active).

17 Statistique Canada (Enquête sur la population active); US Bureau of Labour Statistics (Quarterly Census of Employment & Wages).

18 Institut de la statistique du Québec.

19 Statistique Canada.

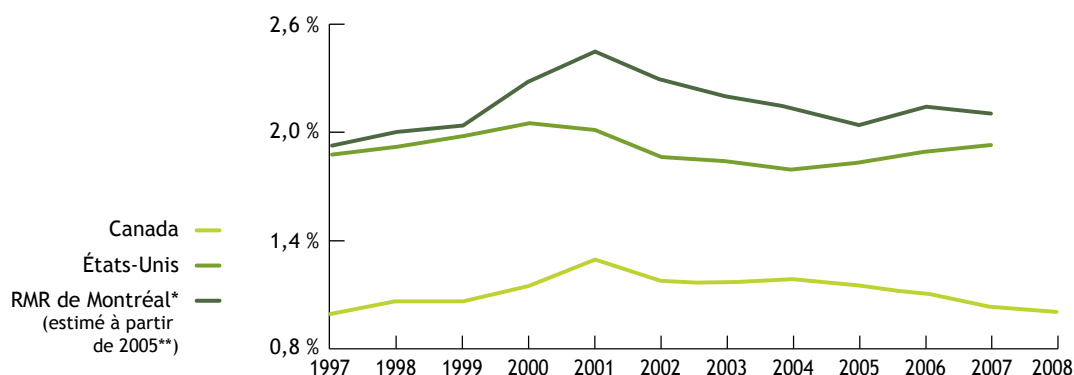
2.2.2 L'INNOVATION

Malgré son retard scolaire, l'innovation, à tout le moins l'innovation technologique, est l'une des forces de Montréal. Grâce à sa spécialisation en enseignement universitaire et dans quelques secteurs économiques de haute technologie — aérospatiale, biopharmaceutique, TIC (services) — la région métropolitaine consacre une part plus élevée de son économie que les États-Unis et le Canada à la recherche et développement (R-D), tant universitaire qu'industrielle.

En 2004, dernière année pour laquelle on dispose de statistiques sur la recherche et développement industrielle régionale au Québec, la région métropolitaine consacrait 2,1 % de son PIB à la R-D industrielle. C'est nettement plus que pour l'ensemble du Canada (1,2 %) et même que les États-Unis (1,8 %). En estimant les données métropolitaines les plus récentes en comparaison avec celles du Québec, l'avance sur le Canada s'élargit (2,1 % en 2007 contre 1 % au Canada), mais elle rétrécit légèrement comparativement aux États-Unis (1,9 %).

DÉPENSES DES ENTREPRISES EN RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (R-D)

(% du PIB)



* Régions administratives de Montréal, Laval, Laurentides, Lanaudière et Montérégie.

** R-D du Québec multiplié par la part de la RMR en R-D du Québec en 2002-2005.

Sources : OCDE, Statistique Canada et Institut de la statistique du Québec.

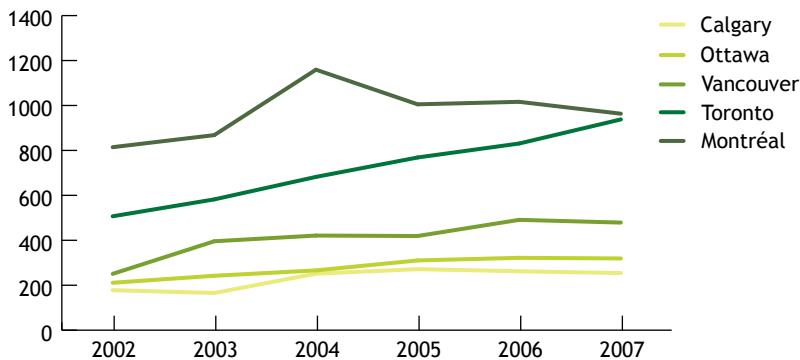
Les statistiques en recherche et développement biaisent le portrait en faveur de Montréal. Comparer une région métropolitaine à des pays avantage la première, car la R-D se concentre dans les grandes villes. La région métropolitaine de Montréal accapare de 80 à 90 % de la R-D au Québec. Il est probable que plusieurs grandes villes américaines, comme Boston, San Francisco ou Washington, consacrent une part plus élevée de leur économie à la R-D industrielle que Montréal.

En matière de R-D universitaire, Montréal détient le premier rang au Canada. Tant en termes absolus que comparées au PIB, les dépenses en R-D universitaire sont plus élevées à Montréal (0,78 % du PIB) que dans les autres régions métropolitaines canadiennes et qu'aux États-Unis (0,36 % du PIB). Par ailleurs, Toronto est en train de combler son retard. De 2002 à 2007, les dépenses en R-D universitaire ont augmenté de 13 % par an à Toronto, mais seulement de 3 % par an à Montréal.

À cause de la prépondérance des universités, les entreprises réalisent une part plus faible de la R-D totale dans la région métropolitaine (environ 60 %) qu'aux États-Unis (70 %). Cette force de la recherche universitaire représente un potentiel d'innovation pour les entreprises.

RECHERCHE UNIVERSITAIRE DES 50 UNIVERSITÉS LES PLUS IMPORTANTES — RMR CANADIENNES

(en millions de dollars; 2002 - 2007)



TCAC*	% PIB
Montréal	
3,4 %	0,78 %
Toronto	
13,1 %	0,42 %
Vancouver	
13,8 %	0,59 %
Ottawa	
8,6 %	0,70 %
Calgary	
7,4 %	0,40 %

* PIB au prix de base.
Sources : Research Infosource Inc. (Montréal International);
analyse de SECOR.

* Taux de croissance annuel composé.

La valorisation de la recherche universitaire, les dépenses en R-D des entreprises et la création de nouvelles entreprises technologiques sont plus faibles dans le Grand Montréal que dans les métropoles à forte croissance telles que Boston, San Diego ou San Francisco. Que ce soit pour une entreprise existante ou pour une nouvelle entreprise, le financement du prédéveloppement demeure une opération difficile. Il importe de faciliter l'accès au capital de risque pour la précommercialisation²⁰, d'autant que dans la région métropolitaine il y a malheureusement moins d'anges investisseurs.

Pour augmenter le succès commercial de l'innovation, raccourcir le délai entre l'invention et la commercialisation, s'assurer de l'arrimage entre la R-D et le marché, augmenter la capacité d'innovation des entreprises et créer plus de richesse collectivement, la collaboration entre l'ensemble des composantes du système métropolitain d'innovation est essentielle.



20 Selon les résultats obtenus par SECOR/ZBA, en 2006, dans le cadre de son mandat d'élaboration de la stratégie métropolitaine d'innovation.

2.2.3 L'INVESTISSEMENT

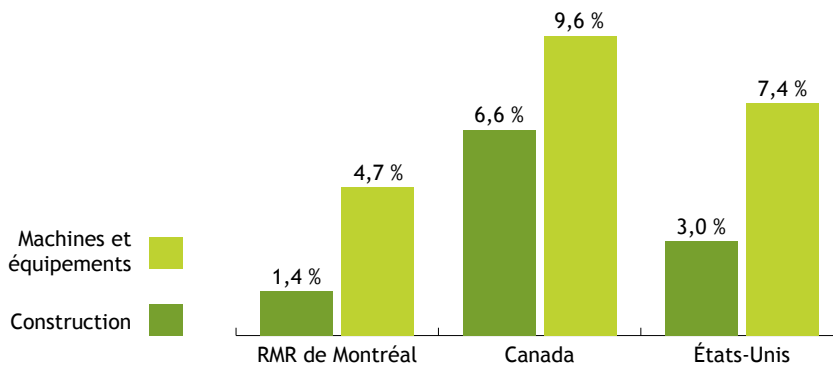
Au cours des dix dernières années, les immobilisations du secteur privé ont fortement augmenté, soit de 18 % par an. Cette hausse peut s'expliquer par l'appréciation du dollar canadien. En réduisant la compétitivité des exportateurs montréalais sur les marchés étrangers, la hausse les oblige à investir pour améliorer leur productivité. En diminuant le prix de l'équipement étranger, elle rend les investissements moins dispendieux.

Malgré leur croissance soutenue, les immobilisations privées comptent pour une part plus faible de l'économie dans le Grand Montréal qu'ailleurs au Canada et aux États-Unis. Les immobilisations en machines et en équipements comptent pour 4,7 % du PIB dans la région métropolitaine, 7,4 % aux États-Unis et 9,6 % au Canada²¹. Un écart semblable touche les immobilisations en construction : 1,4 % à Montréal contre 3 % aux États-Unis et 6,6 % au Canada.

Une part de cet écart est normale. Une croissance démographique lente et une industrie manufacturière traditionnelle en déclin, axée historiquement sur les biens de consommation, réduisent les besoins de capital physique. À l'opposé, au Canada, la population augmente rapidement et l'économie est axée sur l'exploitation des ressources naturelles qui utilisent le capital physique de manière intensive²².

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS, SECTEUR PRIVÉ*

(en % du PIB; moyenne 2004-2007)



Régions administratives de Montréal, Laval, Laurentides, Lanaudière et Montérégie.

2008 : Perspectives et 2007 : Données réelles provisoires.

* Excluant le logement.

Sources : Institut de la statistique du Québec, Statistique Canada, US Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis.

L'investissement des entreprises en place et l'entrepreneuriat sont des facteurs clés de croissance pour l'économie métropolitaine. Pour accélérer la croissance, il est nécessaire de créer des conditions plus favorables à l'investissement et à la création d'entreprises.

²¹ Institut de la Statistique du Québec; Statistique Canada; US Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis.

²² Il faudrait idéalement comparer le Grand Montréal aux autres régions métropolitaines, comme Boston, dont la population augmente plus lentement que celle de Montréal, mais dont le PIB par habitant est plus du double. Toutefois, Montréal est la seule région métropolitaine pour laquelle il existe des données estimées sur les immobilisations.

2.3 UN SOMMAIRE DU BILAN DES INITIATIVES

Sans entrer dans le détail du bilan, dont plusieurs éléments seront exposés à la section cinq où l'on propose la stratégie 2010-2015, il est pertinent d'en rappeler les grandes lignes.

Globalement, la stratégie métropolitaine des grappes, fer de lance du PDE 2005-2009, a été déployée et a permis de structurer cinq grappes, soit Aéro Montréal, Montréal InVivo, TechnoMontréal, Bureau du cinéma et de la télévision du Québec et, plus récemment, Écotech Québec. De plus, la stratégie a fait l'objet d'une reconnaissance internationale.

Avec une mobilisation industrielle et sectorielle bien engagée, rappelons que les grappes ont mis sur pied divers chantiers de travail desquels sont issus des projets traitant notamment de leur rayonnement/visibilité, de l'innovation et de la main-d'œuvre. La capacité de faire participer tous les développeurs économiques des territoires de la CMM au développement des grappes deviendra de plus en plus importante pour l'avenir.

En matière d'innovation, la CMM a élaboré une stratégie spécifique afin de soutenir et de renforcer la dynamique d'innovation sur le territoire du Grand Montréal. La stratégie métropolitaine d'innovation a été adoptée par le comité exécutif de la Communauté en septembre 2007.

Par ailleurs, en matière d'attraction d'investissements directs étrangers, la Communauté a maintenu son financement des activités de Montréal International.



3

Les fondements de la mise à jour du PDE

De la toile de fond et du diagnostic des initiatives mises de l'avant pour la période 2005-2009, trois grandes observations ressortent clairement :



Les métropoles qui réussissent sont des métropoles APPRENANTES.

Dans le contexte de l'économie du savoir, la région métropolitaine mise en priorité sur les talents et veut favoriser le développement des compétences.

Les métropoles qui réussissent sont des métropoles DYNAMIQUES.

En stimulant l'innovation, la région métropolitaine veut augmenter l'impact des grappes industrielles et favoriser l'émergence des réseaux métropolitains.

Les métropoles qui réussissent sont des métropoles OUVERTES et ATTRACTIVES.

La région métropolitaine cherche à augmenter sa capacité d'attraction et de rétention des activités économiques, des entreprises et des personnes.

Ces trois observations générales représentent les trois axes de la stratégie renouvelée de la CMM pour la période 2010-2015. Le tableau suivant expose le détail des fondements qui devraient préoccuper l'ensemble des développeurs économiques de la région métropolitaine de Montréal. Toutefois, la réflexion stratégique consiste à agir sur les éléments pour lesquels la Communauté a le mandat et les outils pour intervenir.

LES FONDEMENTS DE LA MISE À JOUR DU PDE

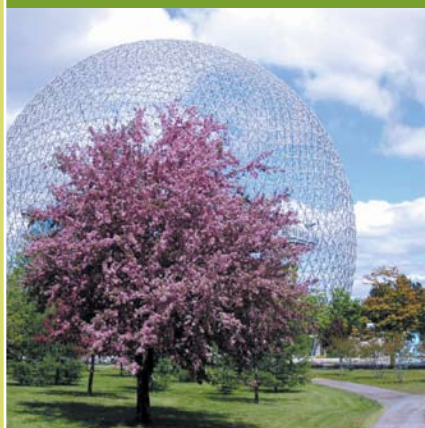
1. POUR UNE RÉGION MÉTROPOLITAINE APPRENANTE	2. POUR UNE RÉGION MÉTROPOLITAINE DYNAMIQUE	3. POUR UNE RÉGION MÉTROPOLITAINE OUVERTE ET ATTRACTIVE
FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	AUGMENTER L'IMPACT DES GRAPPES ET FAVORISER L'ÉMERGENCE DES RÉSEAUX MÉTROPOLITAINS	AUGMENTER LA CAPACITÉ À ATTIRER ET À RETENIR LES ACTIVITÉS, LES ENTREPRISES ET LES INDIVIDUS
De concert avec le milieu, veiller à ce que se réalisent des actions concrètes afin de : • Augmenter le nombre de diplômés universitaires • Contrer le décrochage scolaire • Améliorer l'arrimage entre la demande et l'offre d'emplois • Adapter l'offre de formation aux besoins des entreprises et aux perspectives de développement, en lien avec les priorités du PDE • Favoriser le dialogue entre les entreprises et les établissements d'enseignement • Promouvoir la culture scientifique et technique • Améliorer notre capacité à intégrer les immigrants au marché du travail	Augmenter le soutien à un nombre limité de grappes, incluant les grappes existantes De concert avec le milieu et les organismes régionaux de développement économique : • Favoriser l'émergence d'une culture d'innovation et de commercialisation de l'innovation à l'échelle métropolitaine • Développer des projets d'innovation structurants • Stimuler l'entrepreneuriat technologique • Soutenir la croissance des entreprises, soit : - Faciliter les échanges entre la recherche (universités, centres de transfert et centres de recherche) et les entreprises, de même qu'entre les entreprises de taille différente - Soutenir l'innovation dans les entreprises - Faciliter l'accès aux mesures gouvernementales destinées à l'amélioration de la productivité - Aider à la commercialisation de nouveaux produits	Brancher la grande région de Montréal sur les réseaux internationaux Encourager l'internationalisation des grappes et des entreprises Faire de la culture et de la créativité des leviers majeurs d'attractivité et de compétitivité Favoriser les investissements directs étrangers (IDE) Assurer la concertation du milieu afin de soutenir le développement de nouveaux marchés au Canada, en Europe et en Asie Exercer les compétences de la CMM en matière de planification du transport terrestre, par la finalisation des outils de planification amorcés ainsi que la mise en place du Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) Mettre en application la compétence de la CMM en matière de planification territoriale intégrée par la mise en place du PMAD pour contribuer à l'amélioration des milieux de vie



4

L'objectif du PDE 2010-2015

Les fondements du développement étant établis, quel niveau de croissance réaliste peut-on viser pour le Grand Montréal et surtout sur quel horizon ?



Biosphère, musée de l'environnement

La performance

Les facteurs déterminants

La productivité du travail

L'innovation

L'investissement

Un sommaire du bilan des initiatives

Un sommaire du bilan des initiatives

L'objectif, sur un horizon de 20 ans, est de hisser le Grand Montréal dans les 10 premières régions métropolitaines d'Amérique du Nord en termes de croissance du PIB par habitant



Toutes les métropoles sont en concurrence pour attirer les investissements et les talents. Pour augmenter son attractivité, le Grand Montréal doit afficher une économie forte, une économie dont la croissance s'accélère.

En 2005, le plan de développement économique intitulé «Cap sur le monde : pour une région métropolitaine de Montréal compétitive» poursuivait un objectif ambitieux, soit celui de hisser la région métropolitaine de Montréal au sixième rang des métropoles nord-américaines en matière de PIB par habitant, et ce, d'ici 2025. L'objectif était particulièrement ambitieux si l'on considère, d'une part, le point de départ de la région de Montréal au moment du dépôt du plan, soit le vingt-sixième rang sur vingt-six régions métropolitaines nord-américaines et, d'autre part, le taux de croissance nécessaire pour se hisser parmi les métropoles de tête.

En lui-même, le but poursuivi était légitime puisqu'il cherchait à positionner le Grand Montréal parmi les métropoles qui avait le meilleur niveau de vie en Amérique du Nord. Par contre, en termes absolus de PIB par habitant, la marche était très haute puisque les meilleures métropoles avaient au départ un PIB par habitant beaucoup plus élevé que celui de Montréal.

Bien que le résultat à long terme recherché soit sensiblement le même, il apparaît plus réaliste à court et à moyen termes de viser non un PIB par habitant élevé mais un taux de croissance élevé. L'objectif revu cherche donc à ce que le taux de croissance du PIB par habitant entre 2010 et 2030 se situe parmi les dix plus élevés en Amérique du Nord.

Cet objectif apparaît atteignable, tout en étant plus facile à suivre. En effet, le rattrapage scolaire actuel peut générer une croissance économique plus rapide que dans certaines régions métropolitaines américaines. De plus, compte tenu des actifs et des avantages actuels du Grand Montréal, dont la forte concentration d'emplois dans les secteurs à haute intensité technologique, il est réaliste de penser que l'économie du Grand Montréal puisse accélérer sa croissance plus vite que plusieurs régions américaines, comme le démontre sa performance au cours de la récente récession.

De façon concrète, sur la base du tableau comparatif de performance de la section 2.1, le Grand Montréal devrait idéalement atteindre le dixième rang, soit celui occupé par la région métropolitaine de Sacramento, dont le taux de croissance est de 5,1 %.

Toutefois, cet objectif ne sera atteint qu'en mettant le développement économique en priorité aux calendriers de tous les acteurs. De plus, il importe que les localités puissent déployer leur plein potentiel pour participer au succès du plan de développement économique du Grand Montréal.

5

Stratégie 2010-2015

Ce chapitre présente la stratégie économique qu'entend mettre de l'avant la Communauté métropolitaine de Montréal pour la période 2010-2015. Cette stratégie, axée vers les résultats, se veut dans la continuité de l'action entreprise par la Communauté au cours des cinq dernières années. Elle s'appuie sur un nombre limité d'objectifs tout en reflétant une vision métropolitaine. Mais, dans tous les cas, les grappes métropolitaines demeurent au cœur de la stratégie. Le schéma en page suivante illustre assez bien la combinaison de l'objectif visé, des axes et des actions sur lesquels la CMM entend miser.



La performance

Les facteurs déterminants

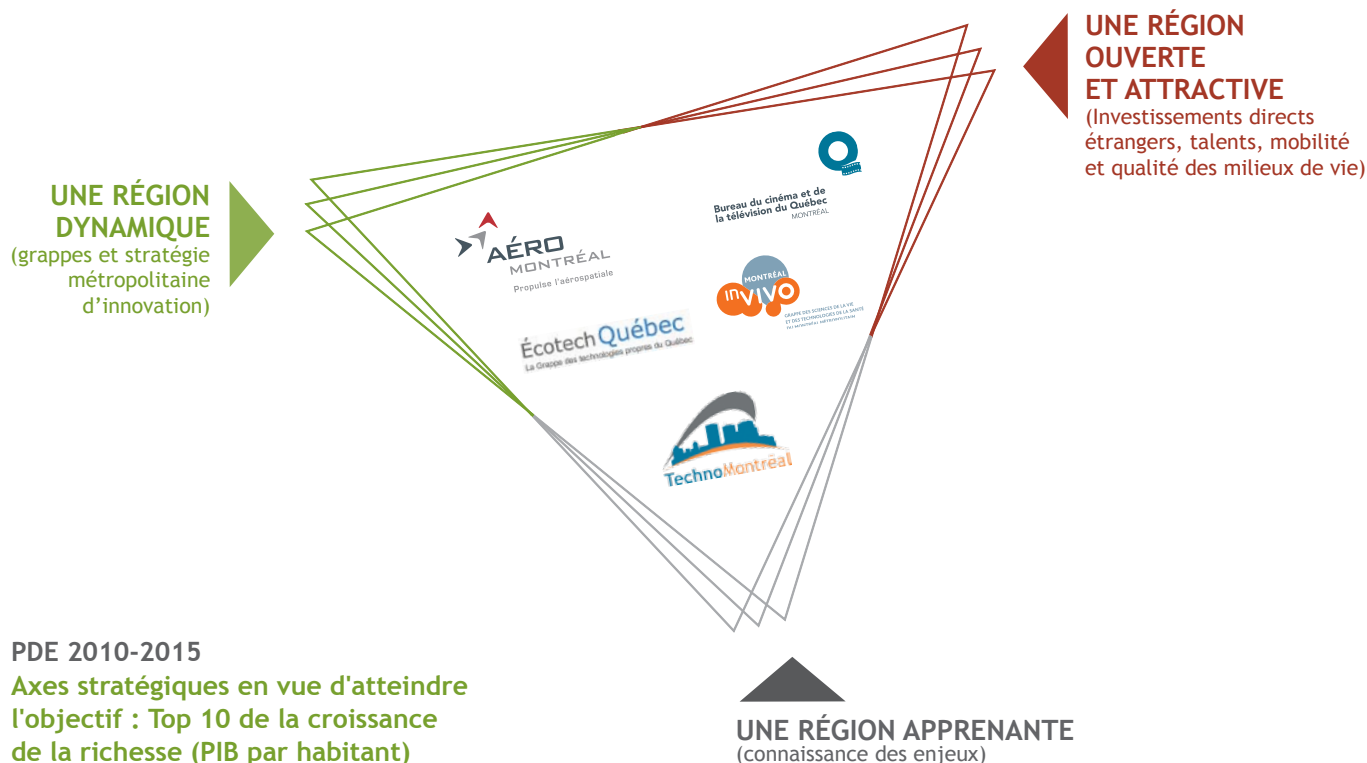
La productivité du travail

L'innovation

L'investissement

Un sommaire du bilan des initiatives

Un sommaire du bilan des initiatives



5.1 UNE RÉGION MÉTROPOLITAINE APPRENANTE

Le but poursuivi dans l'axe « région apprenante » consiste à favoriser le développement des compétences dont l'économie métropolitaine aura besoin pour soutenir sa croissance.

5.1.1 ÉTAT DE LA SITUATION

En 2005, la Table métropolitaine de Montréal (TMM*) a été désignée comme la partenaire privilégiée pour traiter les problématiques de main-d'œuvre du territoire. Comme la CMM ne détient pas de levier direct en matière de main-d'œuvre, elle a cherché à tirer profit des efforts de la Table, instance spécialement créée pour assurer la concertation sur les questions relatives à la politique active du marché du travail dans la région métropolitaine de Montréal.

La Table métropolitaine de Montréal vise principalement deux objectifs :

- harmoniser les initiatives reliées à la politique active du marché du travail des cinq régions administratives du territoire métropolitain de Montréal;
- promouvoir la concertation et le partenariat dans l'identification des problématiques du marché du travail et dans le développement des stratégies pour les solutionner.

La Table métropolitaine de Montréal est composée de seize partenaires du marché du travail nommés par le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et travaille de concert avec la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Chaque année, elle identifie les principaux chantiers, se fixe des objectifs et établit un plan d'action.

Bien que les sujets traités et les études réalisées par la Table soient alignés sur les défis du développement économique de la région, certains ont observé que les grappes pourraient davantage collaborer ou encore mieux profiter de l'expertise de la Table.

En parallèle, toutes les grappes ont identifié le défi des compétences dans leurs plans d'affaires²³ et ont mis sur pied des chantiers sur la main-d'œuvre sur lesquels siège notamment le comité sectoriel de la main-d'œuvre associé au secteur industriel. Les activités et les projets de ces chantiers visent, à titre d'exemples, la promotion des carrières scientifiques et techniques, l'attraction et la rétention de talents ou encore la planification de la relève.

* La Table métropolitaine de Montréal sera remplacée par le Conseil emploi métropole à partir du 5 novembre 2010.

23 Les plans d'affaires sont soumis aux bailleurs de fonds publics qui financent les opérations des secrétariats des grappes selon le cadre de financement des grappes. La section 5.2 y reviendra.

5.1.2 PISTES D'ACTION

En considérant l'évolution du marché métropolitain de l'emploi et l'importance de la main-d'œuvre, il sera nécessaire au cours des cinq prochaines années de mener des actions concrètes et concertées en matière de développement des compétences. De quelle façon pouvons-nous améliorer l'arrimage entre l'offre et la demande d'emploi alors que la main-d'œuvre se raréfie? Comment peut-on favoriser le dialogue entre les entreprises et les établissements d'enseignement? Ces deux questions constituent les pistes d'action privilégiées, en lien avec le développement des compétences, afin de faire du Grand Montréal une région apprenante.

AMÉLIORER L'ARRIMAGE ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE D'EMPLOI

La métropole, avec ses cinq universités et ses institutions collégiales, est un pôle de formation reconnu mondialement. Bénéficiant de la forte présence d'étudiants de niveau postsecondaire, les dirigeants d'entreprises montréalaises ne prévoient pas manquer de personnel scientifique et technique à court et à moyen termes. L'enquête métropolitaine sur les besoins en main-d'œuvre de 2007²⁴ et la dernière enquête provinciale du CETECH²⁵ ne prévoient pas de pénuries généralisées. Toutefois, la demande de main-d'œuvre, en particulier les besoins de remplacement, pourrait être difficile à satisfaire dans un contexte de croissance ralentie de la population active. Différents éléments (hausse de la productivité, hausse du taux d'activité des plus âgés, immigration, etc.) pourraient atténuer ces difficultés appréhendées.

La rareté relative de la main-d'œuvre rendra plus difficile l'arrimage entre la demande et l'offre d'emploi. L'évolution de la technologie, de l'économie et de la société accélère la transformation de l'emploi et des compétences requises. En pratique, il faudrait que les technologues et les scientifiques de la prochaine génération soient formés avec et pour les technologies de l'avenir et que les programmes de formation soient adaptés en conséquence. Un meilleur arrimage à l'échelle métropolitaine entre le marché de l'emploi et les responsables des programmes de formation, surtout dans les secteurs de pointe, constitue un facteur clé de succès pour l'économie métropolitaine, mais également pour le système d'éducation. Les deux sont liés. Surtout, cette préoccupation interpelle directement les grappes et leurs acteurs.

FAVORISER LE DIALOGUE ENTRE LES ENTREPRISES ET LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT

En parallèle, une seconde piste d'action de l'axe « région apprenante » consiste à aider les entreprises et les établissements d'enseignement à dialoguer davantage et à établir des ponts. L'intention n'est pas de servir unilatéralement les besoins des entreprises, mais plutôt de renseigner les établissements d'enseignement sur le potentiel et l'avenir du marché du travail. L'ambition est de répondre à la fois aux aspirations des personnes en formation et à l'évolution de la demande d'emploi par une offre de formation adaptée et planifiée, en vue d'augmenter la cohérence et l'efficacité du système. D'ailleurs, la participation des grappes à certaines activités de promotion des carrières scientifiques et techniques témoigne de l'importance et de l'intérêt de ce dialogue entre ces deux univers.

5.1.3 OBJECTIFS

Cela dit, passer à l'action est difficile, compte tenu de la complexité du marché de l'emploi, de la diversité des interlocuteurs en matière de formation et du rôle restreint de la CMM en la matière. Par conséquent, la Communauté ne peut qu'interpeller les organisations qui en ont le mandat : la Table métropolitaine de Montréal (TMM), les comités sectoriels de main-d'œuvre et les grappes par leurs chantiers liés à la main-d'œuvre et à la relève.

24 Table métropolitaine de Montréal (2008). *Enquête 2007 sur les besoins en main-d'œuvre dans les établissements de la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal*, Montréal : TMM.

25 Centre d'étude sur l'emploi et les technologies (CETECH) http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications/pdf/Ereq_automne_2009.pdf.

Les objectifs de l'axe « région apprenante » consistent à :

- développer une connaissance générale de l'adéquation entre l'offre et la demande, particulièrement dans les grappes priorisées par le milieu, à partir d'analyses prévisionnelles réalisées par la Table métropolitaine de Montréal, et ce, en vertu d'une entente avec la CMM, en vue de proposer des recommandations aux partenaires concernés;
- bonifier les plans d'action des chantiers « main-d'œuvre » actuels des grappes métropolitaines à partir des conclusions des analyses prévisionnelles de la Table métropolitaine de Montréal;
- soutenir financièrement la mise en œuvre de projets concrets issus des chantiers « main-d'œuvre » des grappes;
- mettre à contribution les industriels de la région afin de mieux renseigner les établissements d'enseignement sur l'avenir du marché du travail.

5.1.4 MOYENS

Pour développer une région métropolitaine apprenante et répondre aux objectifs précédemment exposés tout en tenant compte des leviers dont dispose la Communauté, qu'est-il possible de faire à l'échelle métropolitaine?

1. Conclure une entente CMM/TMM, visant la réalisation d'analyses prévisionnelles par la TMM, qui réponde aux besoins des grappes et à l'intégration de celles-ci dans le processus.
2. Réaliser des projets concrets proposés par les grappes, à partir des résultats des analyses prévisionnelles de la TMM, afin de permettre une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre.
3. Analyser et soumettre aux autorités métropolitaines des projets issus des chantiers « main-d'œuvre » des grappes.
4. Réaliser des projets concrets qui permettent un dialogue entre les entreprises de la région et les établissements d'enseignement.

Une partie de la solution au manque de compétences spécialisées passe par la formation continue, mais l'arrimage entre la demande et l'offre nécessite une planification à moyen terme qui fait appel à une gestion coordonnée de l'offre globale de formation (formation continue, formation générale, etc.). Ce mandat dépasse non seulement le mandat d'exécution de la CMM, mais également la stricte juridiction d'Emploi-Québec. Toutefois, l'analyse de l'évolution de l'offre d'emploi par compétences est une étape nécessaire pour ouvrir le dialogue sur la gestion de l'offre de formation qui, elle, influence directement la disponibilité des compétences spécialisées ou la demande d'emploi. L'approche constitue une extension logique au mandat actuel de la Table métropolitaine de Montréal.

C'est pourquoi il importe d'adopter une démarche rationnelle d'évaluation de l'offre métropolitaine d'emploi. C'est en réalisant des analyses prévisionnelles de l'emploi dans les secteurs forts de l'économie métropolitaine, dont ceux liés aux grappes métropolitaines ou à tout autre secteur moteur, qu'il sera possible de dégager des scénarios pertinents pour le développement des compétences. Avec l'analyse approfondie des tendances sociales, économiques et technologiques, la démarche permettra d'établir des prévisions de l'offre d'emploi en matière de quantité et de qualité pour chaque compétence et d'esquisser le portrait futur du marché métropolitain de l'emploi. Ce portrait permettra d'obtenir des scénarios de développement de la demande d'emploi en fonction des besoins futurs des employeurs.

Le rôle de la Table métropolitaine de Montréal dans l'entente la liant à la CMM sera d'apporter une contribution à la réalisation des études, en collaboration avec d'autres partenaires. Les études et les analyses produites devront formuler des recommandations visant à mobiliser les partenaires du milieu dans la résolution des problèmes de la main-d'œuvre des secteurs visés, dont ceux des grappes et de tout autre secteur moteur de l'économie métropolitaine.



En recourant à la démarche prévisionnelle et en y collaborant activement avec la Table, les grappes bénéficieraient d'un outil stratégique pour proposer et mettre en œuvre des projets issus de leurs chantiers « main-d'œuvre » inscrits dans leurs plans d'action respectifs. De la sorte, un lien serait établi entre les recommandations et les projets concrets, et la mobilisation de l'industrie.

Le tableau suivant présente la synthèse des éléments stratégiques de l'axe « région apprenante ».

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES DE L'AXE « RÉGION APPRENANTE »

BUT	PISTES D'ACTION	OBJECTIFS	MOYENS
FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	Améliorer l'arrimage entre l'offre et la demande d'emploi	Développer une connaissance générale de l'adéquation entre l'offre et la demande, particulièrement dans les grappes prioritaires par le milieu, à partir d'analyses prévisionnelles réalisées par la Table métropolitaine de Montréal, et ce, en vertu d'une entente avec la CMM	Conclure une entente CMM/TMM visant la réalisation d'analyses prévisionnelles répondant aux besoins des grappes et à l'intégration de celles-ci dans le processus
		Bonifier les plans d'action des chantiers « main-d'œuvre » actuels des grappes métropolitaines à partir des conclusions des analyses prévisionnelles de la Table métropolitaine de Montréal	Réaliser des projets concrets (sur la base des résultats d'analyses prévisionnelles) permettant une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de « main-d'œuvre »
		Soutenir financièrement la mise en œuvre de projets concrets issus des chantiers « main-d'œuvre » des grappes	Analyser et soumettre aux autorités métropolitaines des projets issus des chantiers « main-d'œuvre » des grappes
	Favoriser le dialogue entre les entreprises et les établissements d'enseignement	Mettre à profit les industriels de la région afin de mieux renseigner les établissements sur les conditions du marché du travail	Réaliser des projets concrets permettant un dialogue entre les entreprises de la région et les établissements d'enseignement

5.2 UNE RÉGION MÉTROPOLITAINE DYNAMIQUE

Le but poursuivi pour l'axe « région dynamique » est d'augmenter l'impact des grappes et de favoriser l'émergence des réseaux métropolitains en continuité avec les initiatives mises en place au cours de la dernière période.

5.2.1 ÉTAT DE LA SITUATION

Dans le contexte de la mondialisation de l'économie, les politiques²⁶ de développement qui s'appuient sur les spécialisations sectorielles et sur les systèmes métropolitains d'innovation sont devenues essentielles à la compétitivité des pays. C'est à l'échelle métropolitaine que se concentrent l'activité des entreprises, les centres de recherche, les institutions financières et les organismes de soutien dont l'économie est tributaire, et le Grand Montréal n'y échappe pas²⁷. C'est avec ces éléments en arrière-plan qu'en 2005, la CMM mettait de l'avant sa stratégie des grappes métropolitaines, stratégie associée aux meilleures pratiques en matière de fonctionnement de grappes²⁸, et qui a fait l'objet d'une reconnaissance internationale²⁹.

GRAPPES MÉTROPOLITAINES

La stratégie métropolitaine des grappes mise au point par la CMM est résolument *bottom-up* dans la mesure où la formation d'une grappe doit émaner du milieu et être activement soutenue par les industriels du secteur. Cette caractéristique a servi de filtre pour l'appui ou non aux propositions reçues. Son importance est telle qu'aucun objectif spécifique sur le nombre de grappes à établir n'a été retenu, laissant ainsi la responsabilité aux industriels de se regrouper en grappe.

En 2003-2004, quinze grappes potentielles ont été identifiées sur le territoire de la région métropolitaine et regroupées en quatre grandes catégories : grappes de compétition, grappes de rayonnement, grappes de pointe et grappes de production³⁰. Au cours des cinq dernières années, treize grappes ont manifesté un intérêt : cinq ont été activées³¹, quatre sont en évaluation³² et quatre ont été abandonnées³³. Cela dit, la Communauté est ouverte et flexible à la définition proposée d'un secteur qui souhaite se regrouper.

En 2005, la Communauté a souhaité mettre en place un fonds de compétitivité pour soutenir le développement des grappes, sur une base quadripartite³⁴ (secteur privé et trois niveaux de gouvernement). Toutefois, les financements ont été accordés séparément par chacune des parties selon leurs règles spécifiques, plutôt que de constituer un fonds regroupant toutes les contributions. Les sommes allouées par la CMM et ses partenaires publics³⁵ ont permis de soutenir financièrement les grappes (les secrétariats) ayant fait la preuve d'une mobilisation industrielle derrière une vision commune. Le rôle majeur du secrétariat est d'animer les partenaires, de maintenir une vision commune du développement et d'assurer la réalisation de projets arrimés à leurs plans d'affaires.

La première ronde de financement (2005-2007) a porté sur l'activation des grappes et visait surtout le démarrage, l'opérationnalisation du secrétariat, la mobilisation des acteurs de la grappe et la réalisation de projets issus de ces plans. Les objectifs associés à cette phase d'activation ont été globalement atteints. En 2008, les grappes ont eu accès à une seconde ronde de financement (2008-2010) et les premiers résultats pratiques, en lien avec leurs plans d'affaires, ont commencé à poindre.

26 OECD (2007). *Competitive Regional Clusters. National Policy Approach*, Paris : OECD; Andersson, T. et al. (2004). *The Cluster Policies Whitebook*, s.l.: International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development.

27 Pour plus d'information sur les indicateurs d'attractivité du Grand Montréal, consulter le document suivant : http://www.montrealinternational.com/files/file/liens/F-MI_Indicateurs_2009_FR_version%20imprime.pdf.

28 Sölvel, Ö., Lindqvist, G. and C. Ketels (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm: The Ivory Tower; Sölvel, Ö. (2008). *Clusters - Balancing Evolutionary and Constructive Forces*, Red Book, Stockholm: The Ivory Tower.

29 En 2005, un consortium européen, CLUNET (Cluster Network) sollicitait la participation de la Communauté afin qu'elle se joigne à un regroupement de 14 régions européennes dans le but d'échanger sur les meilleures pratiques en matière de politique liée aux grappes. Cette participation de la CMM a de plus offert une visibilité aux grappes métropolitaines et à la région tout en stimulant la réflexion entre régions innovantes. Pour obtenir plus d'information, consulter le lien suivant : <http://www.montrealclunet.ca>.

30 Communauté métropolitaine de Montréal (2005). op. cit., p. 78-80.

31 Aéro Montréal, Montréal InVivo, Techno Montréal, Bureau du cinéma et de la télévision du Québec et Écotech Québec. Elles ont été activées sur la base des critères propres à la stratégie des grappes que l'on peut consulter dans le cahier des charges pour la mise en place de secrétariats de grappes industrielles. Consulter le lien suivant : http://grappesmetropolitaines.cmm.qc.ca/uploads/Cahier_charges_jan2009_FR.pdf.

32 Le bioalimentaire, le transport urbain avancé, les services financiers et la transformation des métaux.

33 Le textile et le vêtement, la culture, l'énergie et la pétrochimie.

34 Le cadre de financement des grappes prévoyait un fonds de 18 M\$ pour trois ans, dont 4,5 M\$ provenant de la CMM. Par ailleurs, la formule quadripartite a été remise en question en novembre 2007 par le retrait de Développement économique Canada (DEC). Cela dit, les grappes reçoivent encore une contribution de DEC même si l'agence s'est retirée du cadre de financement des grappes.

35 Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) et Développement économique Canada, auxquels s'ajoute le secteur privé qui contribue également.

INNOVATION

L'innovation est au cœur des grappes. Le renforcement de la dynamique de l'innovation ne peut que contribuer à la prospérité économique et au rehaussement du niveau de vie. Dans le cadre du PDE 2005-2009, la CMM a élaboré une stratégie afin de soutenir et de renforcer la dynamique d'innovation sur le territoire de la métropole. Cette stratégie métropolitaine d'innovation³⁶, approuvée en septembre 2007 par le comité exécutif de la Communauté, s'articulait autour de cinq orientations : collaborer, connaître, créer, commercialiser, concurrencer, d'où l'appellation de la stratégie des 5C.

La stratégie visait à soutenir la réalisation de projets d'innovation qui met de l'avant les 5C ou encore les grappes et leurs chantiers d'innovation. Le soutien financier *ad hoc* des projets par la CMM³⁷ était lié à la participation financière de trois autres partenaires (gouvernements du Québec et du Canada et secteur privé) et ces projets devaient être appuyés par l'instance responsable de la mise en œuvre de la stratégie. En 2007, à la demande de Montréal International (MI), la mise en œuvre de la stratégie a été confiée au Comité innovation de Montréal International (CiMI). Ce dernier, composé d'acteurs engagés dans la dynamique d'innovation, a élaboré un plan d'action annuel en 2009, étudié les divers projets provenant des grappes et recommandé les projets privilégiés au conseil d'administration de Montréal International en vue de leur approbation. Les projets approuvés par MI ont été ensuite recommandés au comité exécutif de la CMM pour approbation de leur financement. Cette procédure s'est avérée complexe et, en décembre 2009, seul un projet a reçu un financement de la part de la CMM.

5.2.2 PISTES D'ACTION

Dans les secteurs gagnants de son économie, tels que l'aérospatiale, les sciences de la vie ou les technologies de l'information, le Grand Montréal est déjà plus productif que la plupart des régions concurrentes. Pour entretenir et diffuser ce dynamisme, les grappes industrielles et l'innovation demeurent pertinentes. Dans ce contexte, comment compléter le système métropolitain de grappes industrielles? Et, plus encore, comment consolider le système métropolitain d'innovation?

COMPLÉTER LE SYSTÈME MÉTROPOLITAIN DE GRAPPES INDUSTRIELLES

Entre 2005 et 2009, cinq grappes industrielles ont été mises en place, soit celle de l'aérospatiale, celle des sciences de la vie et des technologies de la santé, celle des technologies de l'information et des communications (TIC), celle du cinéma et celle des technologies propres. Le système pourrait s'enrichir de quelques grappes supplémentaires, notamment dans les secteurs de la transformation des métaux, du bioalimentaire, du transport urbain avancé, de la logistique avancée ou encore des services financiers, à condition que le milieu se prenne en main pour présenter un dossier d'affaires aux bailleurs de fonds des grappes métropolitaines.

CONSOLIDER LE SYSTÈME MÉTROPOLITAIN D'INNOVATION

L'importance d'innover afin de dynamiser et de renouveler l'économie métropolitaine est reconnue par tous. La question de l'innovation ouvre sur l'opportunité de mettre en place des actions qui se veulent transversales dans la mesure où elles touchent plusieurs secteurs.

Au cours de la prochaine période quinquennale, les acteurs économiques s'attendent à plus de résultats, que ce soit sur le plan des grappes ou encore de l'innovation. Le soutien et la participation du milieu seront fonction des résultats et des retombées des initiatives menées par les grappes. En ce sens, des projets à impacts plus élevés en matière d'innovation doivent être mis en œuvre.

³⁶ Consulter la stratégie métropolitaine d'innovation au lien suivant : http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/cap_innovation.pdf.

³⁷ Le financement accordé par la CMM s'élevait à 500 000 \$ en 2009.

5.2.3 OBJECTIFS

Pour l'axe « région dynamique » du PDE 2010-2015, les objectifs sont de :

- renouveler le cadre de financement des grappes pour la période 2011-2013 tout en recherchant la réintégration du gouvernement fédéral au sein des bailleurs de fonds;
- renforcer les cinq grappes actuelles (Aéro Montréal, Montréal InVivo, TechnoMontréal, Bureau du cinéma et de la télévision du Québec, Écotech Québec), notamment en favorisant le réseautage des grappes et une augmentation de leur financement;
- favoriser l'internationalisation des grappes métropolitaines, notamment à partir des réseaux internationaux des organismes métropolitains de la région tels que la CMM³⁸, MI, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), les grappes, etc.;
- identifier des grappes d'innovation susceptibles de compléter le système métropolitain, sur la base des forces des composantes géographiques de la CMM, et de soumettre les dossiers d'affaires à la CMM;
- accélérer la mise en œuvre de la stratégie métropolitaine d'innovation;
- soutenir le développement de projets d'innovation transversaux susceptibles d'améliorer la productivité des entreprises d'autres secteurs industriels répartis sur le territoire métropolitain.

5.2.4 MOYENS

Pour réaliser ces objectifs afin d'augmenter l'impact des grappes et de favoriser l'émergence de réseaux métropolitains, qu'est-il possible de faire à l'échelle métropolitaine?

- 1- Coordonner le renouvellement du cadre de financement des grappes métropolitaines en réintégrant le gouvernement fédéral, en ajoutant une série d'indicateurs de performance dans les ententes avec les grappes tout en soutenant leur réseautage.
- 2- Ajuster le cadre de financement des grappes de façon à soutenir adéquatement la réalisation de projets liés à la stratégie d'innovation des 5C par les chantiers « innovation » des grappes.
- 3- Analyser et soumettre aux autorités métropolitaines des projets issus des chantiers « innovation » des grappes et, en contrepartie, introduire des indicateurs de performance dans les ententes avec les grappes.
- 4- Poursuivre la participation de la CMM à des projets à caractère international, tel celui de CLUNET, de façon à favoriser l'internationalisation des grappes.
- 5- Conclure des ententes avec d'autres grappes internationales, notamment à partir des réseaux mondiaux de régions métropolitaines auxquels participent les organismes métropolitains de la région tels que la CMM, MI, la CCMM, les grappes, etc.
- 6- Poursuivre les études de faisabilité de grappes susceptibles de compléter le système métropolitain en favorisant le développement de secteurs moteurs pour toutes les composantes géographiques de la CMM.
- 7- Financer, de manière *ad hoc*, la faisabilité de projets d'innovation à caractère transversal et structurant susceptibles de renforcer la compétitivité des entreprises de la région et de ses composantes géographiques.

³⁸ Tels que CLUNET, le *International Economic Development Council* (IEDC), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Union européenne.

Compte tenu des attentes des divers acteurs et des objectifs de l'axe « région dynamique », le financement actuel des grappes est relativement modeste. C'est pourquoi il est proposé de bonifier le financement de base des grappes pour en augmenter l'impact. De plus, le cadre de financement des grappes cherchera à réintégrer le gouvernement fédéral.

Par ailleurs, le réseautage des grappes sera encouragé afin de favoriser non seulement les échanges de pratiques exemplaires, mais également l'émergence de projets multidisciplinaires entre elles.

Bien que toujours ouverte à de nouvelles grappes, la CMM prend le parti de concentrer ses efforts sur un nombre limité de secteurs stratégiques qui serviront le développement de toutes les composantes du territoire. Afin de favoriser l'internationalisation des grappes et de maximiser le potentiel de croissance des entreprises dans les chaînes mondiales de valeur, la participation des grappes à des réseaux internationaux sera encouragée, de même que la collaboration avec des grappes situées à l'extérieur du territoire.

De plus, la réallocation directe du financement de projets d'innovation (préalablement accordé par le CiMI) permettra d'accélérer la mise en œuvre des projets des chantiers « innovation » des grappes qui sont alignés sur la stratégie des 5C. La stratégie vise, entre autres, à stimuler l'entrepreneuriat technologique, à faciliter l'accès au capital de risque en phase de précommercialisation ainsi qu'à augmenter la productivité des entreprises et la compétitivité régionale.

Pour les projets structurants et transversaux, peu nombreux en raison de leur nature, des critères seront définis pour assurer l'alignement sur la finalité du PDE, soit la croissance par l'augmentation de la productivité des entreprises réparties sur l'ensemble du territoire métropolitain.

Le tableau à la page suivante présente la synthèse des éléments stratégiques de l'axe « région dynamique ».



SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES DE L'AXE « RÉGION DYNAMIQUE »

BUT	PISTES D'ACTION	OBJECTIFS	MOYENS
AUGMENTER L'IMPACT DES GRAPPES ET FAVORISER L'ÉMERGENCE DES RÉSEAUX MÉTROPOLITAINS	Compléter le système métropolitain des grappes	Renouveler le cadre ³⁹ de financement des grappes pour la période 2011-2013 tout en recherchant l'intégration du gouvernement fédéral au sein des bailleurs de fonds	Coordonner le renouvellement du cadre de financement des grappes en réintégrant le gouvernement fédéral, en ajoutant des indicateurs de performance dans les ententes avec les grappes tout en soutenant leur réseautage
		Renforcer les cinq grappes actuelles (Aéro Montréal, Montréal InVivo, TechnoMontréal, Bureau du cinéma et de la télévision du Québec, Écotech Québec), notamment en favorisant le réseautage des grappes et une augmentation de leur financement	Analyser et soumettre aux autorités métropolitaines des projets issus des chantiers « innovation » des grappes
	Consolider le système métropolitain d'innovation	Favoriser l'internationalisation des grappes métropolitaines, notamment à partir des réseaux internationaux de la CMM tels que CLUNET, IEDC, OCDE, Union européenne	Poursuivre la participation à des projets internationaux (ex. : CLUNET) de façon à favoriser l'internationalisation des grappes
		Identifier des grappes d'innovation susceptibles de compléter le système métropolitain, sur la base des forces des composantes géographiques de la CMM, et soumettre les dossiers d'affaires à la CMM	Conclure des ententes avec d'autres grappes à partir des réseaux mondiaux de régions métropolitaines auxquels participent les organismes métropolitains de la région tels que la CMM, MI, la CCMM, les grappes, etc.
			Poursuivre les études de faisabilité de grappes susceptibles de compléter le système métropolitain en favorisant le développement de secteurs moteurs pour toutes les composantes géographiques de la CMM (par exemple : bioalimentaire, transport urbain avancé, logistique avancée, transformation des métaux, services financiers)
		Accélérer la mise en œuvre de la stratégie métropolitaine d'innovation basée sur les 5C	Ajuster le cadre de financement des grappes de façon à soutenir adéquatement la réalisation de projets liés aux 5C par les chantiers « innovation » des grappes et, en contrepartie, introduire des indicateurs de performance dans les ententes avec les grappes
		Soutenir le développement de projets d'innovation transversaux susceptibles d'améliorer la productivité des entreprises d'autres secteurs industriels répartis sur le territoire métropolitain	Financer de manière <i>ad hoc</i> la faisabilité de projets d'innovation transversaux

39 Une enveloppe de 18 M\$ pour une période de trois ans, dont 4,5 M\$ de la CMM.

5.3 UNE RÉGION MÉTROPOLITAINE OUVERTE ET ATTRACTIVE

Le but poursuivi pour l'axe « région ouverte et attractive » est d'augmenter la capacité à attirer et à retenir les activités, les entreprises et les individus sur le territoire du Grand Montréal.

5.3.1 ÉTAT DE LA SITUATION

L'axe « région ouverte et attractive » touche deux éléments : d'une part, les investissements directs étrangers (IDE) et les talents stratégiques et, d'autre part, la mobilité des marchandises et des personnes et la qualité des milieux de vie.

IDE ET TALENTS STRATÉGIQUES

En 2005, la CMM maintenait la responsabilité d'attirer des IDE à Montréal International (MI), plus précisément à sa vice-présidence Investissement Grand Montréal (VPIGM), dont le mandat est de promouvoir le territoire à l'étranger et de prospecter, sur une base proactive, des entreprises susceptibles d'investir dans l'économie métropolitaine.

Ces investissements prennent diverses formes : nouvelles implantations, réinvestissement par des filiales de sociétés étrangères, alliances stratégiques entre entreprises locales et étrangères, fusions/acquisitions. Pour l'année 2009, MI déclare avoir contribué à l'attraction de 626 M\$ d'investissements étrangers⁴⁰.

L'importance des IDE pour le développement économique, la création d'emplois et l'innovation demeure. Toutefois, deux enjeux doivent être relevés. Premièrement, le Grand Montréal a, jusqu'à présent, su résister aux tendances internationales voulant que les investissements impliquant de nouvelles implantations d'entreprises étrangères aient fortement diminué comparativement aux fusions/acquisitions ou aux investissements dans les filiales. En effet, la part des nouvelles implantations d'entreprises étrangères dans les résultats totaux des IDE de Montréal International s'est élevée à 48,2 % en 2007, à 47,8 % en 2008 et à 55,3 % en 2009. Deuxièmement, on observe des chevauchements et un manque de coordination⁴¹ entre les différentes organisations engagées dans la prospection des IDE.

Répondre aux besoins et aux attentes des entreprises étrangères déjà localisées dans la région demeure fondamental dans le contexte actuel de maraudage et de remise en question continue des investissements. La concurrence est de plus en plus sophistiquée dans ses approches et ses incitatifs. Dans la mesure où plusieurs intervenants sont interpellés, il est important, pour le Grand Montréal, de bien aligner le développement exogène pour en augmenter la cohérence, l'efficacité et les retombées sur le territoire.

Par ailleurs, Montréal International a le mandat, notamment du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et de Développement économique Canada, d'accueillir les talents sans en faire la prospection. Concrètement, il s'agit de faciliter l'établissement de la main-d'œuvre étrangère qualifiée. En 2009, l'équipe de la mobilité internationale a traité 1 025 dossiers de travailleurs stratégiques pour le compte de 262 entreprises, institutions et organisations du Grand Montréal⁴².

La chasse aux talents étrangers est un phénomène nouveau qui a pris de l'ampleur depuis quelques années. La notoriété de la région métropolitaine auprès des talents des autres provinces canadiennes ou d'autres pays demeure limitée. Le Grand Montréal ne réussit pas à conserver une proportion suffisante des talents extérieurs qui s'établissent temporairement sur son territoire. Des efforts importants ont été réalisés plus récemment par des organisations de développement économique, dont Emploi-Québec, pour faciliter l'intégration des travailleurs immigrants, mais peu pour les attirer. En d'autres mots, il existe dans la région des structures d'accueil efficaces, mais il faut maintenant se doter d'une stratégie intégrée incluant le démarchage de talents à l'étranger.

40 Montréal International (2010). *Bilan des activités 2009. Un partenariat gagnant*, MI : Montréal, p. 10. En 2007 et 2008, 670 M\$ et 630,7 M\$ étaient respectivement déclarés.

41 Comme le signale le rapport du Vérificateur général du Québec (2009) : http://www.vgq.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2009-2010-T1/fr_Rapport2009-2010-T1-Faits-saillants.pdf.

42 En 2007 et 2008, le nombre total de dossiers traités était respectivement de 724 et de 647 (MI, 2010).

MOBILITÉ ET QUALITÉ DES MILIEUX DE VIE

Dans une économie de marché, le transport des marchandises et des personnes représente une composante importante de l'appareil de production. Aujourd'hui, comme hier, la quasi-totalité des activités productives est tributaire des possibilités de déplacement. La croissance des échanges et des activités dépend directement de l'accessibilité, principalement urbaine. La mobilité des personnes et des biens est une source de prospérité et les échanges sont inhérents à la vie sociale⁴³. À cela s'ajoute l'importance du cadre de vie⁴⁴ mis en valeur par un aménagement de qualité.

L'investissement public d'une région dans ses infrastructures a ainsi des effets sur l'accroissement de la productivité des entreprises. Ces effets ont été mesurés. Une étude à l'échelle des régions métropolitaines au Canada indique que le secteur privé enregistre une réduction de coûts de 17 cents pour chaque dollar net de dépenses publiques⁴⁵. L'étendue et la qualité des infrastructures sont aussi d'importants facteurs d'attractivité, car elles soutiennent les activités du secteur privé, favorisent la réduction de leurs coûts et viennent compléter les investissements privés⁴⁶. Outre les valeurs qu'elles ajoutent au secteur privé, les infrastructures favorisent la qualité de vie et le bien-être collectif⁴⁷.

Malgré l'importance des investissements publics consentis récemment dans les infrastructures de transport, les besoins en maintien et en développement dans la région de Montréal sont majeurs. Le ministère des Transports du Québec estime à 1,4 milliard de dollars par année⁴⁸ les pertes économiques reliées à la congestion du réseau routier métropolitain. Selon plusieurs représentants des entreprises, l'absence de train entre le centre-ville et l'aéroport nuit à la mobilité des passagers nationaux et internationaux, voire à l'image même de la région.

Concernant le transport des marchandises du Grand Montréal, il faudra tôt ou tard s'attaquer aux problèmes structurels du réseau. L'augmentation du prix du pétrole, les préoccupations environnementales ou encore les nouvelles technologies transformeront radicalement les modes de transport et l'industrie de la logistique. Avec le parachèvement de l'autoroute 30 et le retour en force du rail et du transport maritime, l'opportunité de positionner le Grand Montréal comme plaque tournante des nouveaux réseaux de transport à l'échelle continentale représente un fort potentiel de développement. De plus, la finalisation du pont de l'autoroute 25 améliorera la fluidité des déplacements sur la couronne Nord.

Des sommes importantes devront être consenties pour relever les défis du Grand Montréal. Dans le premier exercice du PDE, une cible de 600 M\$ par année⁴⁹ avait été fixée pour le réinvestissement dans les infrastructures en vue de la mise à niveau du réseau de transport routier, de l'amélioration du transport en commun et de l'installation d'équipements collectifs nécessaires à la qualité des milieux de vie. Il est clair que l'effort de financement requis pour répondre à l'ensemble des besoins à court et à long termes concernant les infrastructures municipales et de transport nécessitera la mise en place de partenariats avec les paliers supérieurs de gouvernement. La capacité de mobiliser l'ensemble des intervenants autour d'objectifs communs est un facteur de succès qui permettra d'accélérer la réalisation des projets et de développer une vision et un consensus métropolitains, prélude à l'adoption du Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD).

43 Fay, C. et D. Saucan (2006). *La mobilité durable et les nouvelles technologies. Bref regard concernant le transport routier*, s.l.

44 « L'épanouissement social et institutionnel de même que l'accroissement de la richesse collective de la région métropolitaine de Montréal reposent en majeure partie sur son attractivité, dont le cadre de vie constitue une importante composante », tiré de CMM (2003). op. cit., p. 11.

45 Harchaoui, T.M. et F. Tarkhani (2003). *Le capital public et sa contribution à la productivité au Canada : Où en sommes-nous?* Ottawa : Statistique Canada.

46 Lapointe, A. (2004). *Compétitivité et attractivité des villes canadiennes : la nécessité d'une nouvelle entente*, document d'information préparé pour la CMM.

47 Une étude réalisée en 2002 aux États-Unis évalue à 39 cents l'avantage pour les ménages créé par chaque dollar dépensé dans les infrastructures des villes. Haughwout, A.F. (2002). "Public infrastructure investments, productivity and welfare in fixed geographic areas", *Journal of Public Economics*, 83 (3), p. 405-428.

48 ADEC (2009). *Évaluation des coûts de la congestion routière dans la région de Montréal pour les conditions de référence de 2003*, étude réalisée pour le ministère des Transports du Québec.

49 CMM (2005). op. cit., p. 85.

5.3.2 PISTES D'ACTION

La taille relativement modeste de son marché domestique contraint la région métropolitaine de Montréal à s'ouvrir sur les marchés ou, à tout le moins, sur les réseaux mondiaux qui accélèrent l'internationalisation des échanges. Ces derniers vont dans les deux sens. Il faut maintenir et développer nos relations avec des clients, des fournisseurs, des investisseurs, des partenaires et des talents étrangers, mais il faut aussi développer et promouvoir nos actifs distinctifs pour les attirer, les retenir et faire fructifier nos collaborations. En fait, l'attractivité est porteuse de compétitivité. Dans ce contexte, comment accélérer l'attraction des IDE? Comment favoriser l'attraction de talents canadiens et étrangers? Comment améliorer la fluidité des déplacements et la qualité de nos milieux de vie?

ACCÉLÉRER L'ATTRACTION DES IDE

Les investissements directs étrangers (IDE) jouent un rôle significatif dans l'atteinte des objectifs de croissance d'une région métropolitaine. Les IDE sont devenus plus mobiles et recherchent des régions qui offrent un environnement d'affaires attractif qui réponde à leurs besoins et à leurs facteurs de développement. La région métropolitaine de Montréal dispose d'ailleurs de plusieurs avantages susceptibles de les intéresser (main-d'œuvre, coût, crédits fiscaux, qualité de vie, etc.).

FAVORISER L'ATTRACTION DE TALENTS CANADIENS ET ÉTRANGERS

En raison de l'importance des compétences hautement qualifiées pour les entreprises des grappes ou des autres secteurs industriels, il importe de favoriser l'attraction de talents stratégiques provenant de l'ensemble du Canada et de l'étranger. L'apport de ces talents à la compétitivité et à la prospérité de l'économie du Grand Montréal est considérable puisque non seulement ils contribuent à l'enrichissement de la communauté, mais ils viennent aussi rehausser l'expertise de la région métropolitaine dans les secteurs clés de son économie.

AMÉLIORER LA MOBILITÉ ET CONTRIBUER À LA VITALITÉ ET À LA COMPÉTITIVITÉ DES MILIEUX DE VIE

Maintenir et améliorer la position du Grand Montréal en tant que plaque continentale de transport intermodal devrait constituer une priorité dans la planification du transport à l'échelle métropolitaine, de même que le virage en faveur du transport en commun. Ces deux éléments sont nécessaires à la mobilité des biens et des personnes. Dans une économie du savoir, des infrastructures et des milieux de vie de qualité sont nécessaires à l'attraction et à la rétention des talents stratégiques. Plusieurs travailleurs qualifiés de la nouvelle économie sont, en effet, très mobiles et accordent une grande importance à ces éléments dans leur choix de localisation. Mais, par-dessus tout, ces investissements profitent à la population qui habite la région.

5.3.3 OBJECTIFS

Pour l'axe « région ouverte et attractive » du PDE 2010-2015, les objectifs sont de :

- doter la région d'une stratégie métropolitaine intégrée d'IDE;
- doter le Grand Montréal d'une stratégie métropolitaine de promotion et de partenariats spécialisés au Canada et à l'étranger afin d'attirer les talents;
- favoriser la productivité des entreprises, l'attractivité du Grand Montréal auprès des investisseurs et des talents et le développement de toute la région, en exerçant les compétences de la CMM en matière de planification du transport terrestre et de planification territoriale intégrée;
- faciliter la fluidité des déplacements;
- favoriser le développement de Montréal comme plaque continentale de transport.

5.3.4 MOYENS

Pour réaliser ces objectifs afin d'augmenter la capacité à attirer et à retenir les activités, les entreprises et les individus, qu'est-il possible de faire à l'échelle métropolitaine?

1. Préparer un plan directeur de l'investissement direct étranger en fonction des besoins des grappes métropolitaines et des villes, en tenant compte notamment des aspects de la promotion et de la gouvernance.
2. Mettre en place des mécanismes de coordination entre Investissement Québec et Montréal International dans l'attraction des investissements directs étrangers.
3. Préparer un plan directeur visant l'attraction et l'accueil de talents stratégiques à la fois canadiens et étrangers en désignant un ou plusieurs mandataires métropolitains.
4. Réaliser et coordonner la mise en œuvre du Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD).

Un plan directeur métropolitain pour l'attraction des IDE misera sur le renforcement des activités de concertation avec le milieu tant pour les efforts en matière d'implantation de nouvelles entreprises étrangères que pour les visites des entreprises étrangères déjà établies sur le territoire. Les liens et les collaborations entre Montréal International et Investissement Québec seront clarifiés et consolidés par la mise en place de mécanismes de coordination.

En ce qui a trait aux talents étrangers, la réalisation d'un plan directeur métropolitain misera sur l'attraction et l'accueil de ressources hautement qualifiées provenant à la fois du reste du Canada et de l'étranger en fonction des besoins des grappes métropolitaines et des composantes de la CMM. Ce plan sera d'ailleurs l'occasion de désigner le ou les mandataires métropolitains les plus appropriés pour réaliser ce mandat.

Par ailleurs, le Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) s'appuiera sur la Vision 2025 adoptée par la Communauté en 2003 et permettra d'agir plus spécifiquement à l'égard de deux facteurs de compétitivité. Le premier est celui de la mobilité des personnes et des marchandises, tant à l'intérieur de la région qu'avec les autres régions métropolitaines, et nécessite la présence d'infrastructures de transport modernes et performantes. Le deuxième est celui de la qualité de vie, lequel couvre des dimensions comme l'environnement, le cadre bâti, les équipements culturels, l'offre de logements et les espaces naturels⁵⁰. Ces questions, qui concernent directement le PMAD, contribueront à la vitalité économique et à l'attractivité des différents milieux et devront être considérées dans la perspective du développement durable.

À la suite de l'entrée en vigueur du PMAD, prévue en 2011, les municipalités régionales de comté (MRC) et les municipalités devront réviser leurs plans respectifs afin de se conformer au plan métropolitain et de contribuer à l'atteinte des objectifs de la Communauté.

Le tableau suivant présente la synthèse des éléments stratégiques de l'axe « région ouverte et attractive ».

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES DE L'AXE « RÉGION OUVERTE ET ATTRACTIVE »

BUT	PISTES D'ACTION	OBJECTIFS	MOYENS
AUGMENTER LA CAPACITÉ À ATTIRER ET À RETENIR LES ACTIVITÉS, LES ENTREPRISES ET LES INDIVIDUS	Accélérer l'attraction des IDE ⁵¹	Doter la région d'une stratégie métropolitaine intégrée d'IDE	Préparer un plan directeur des IDE en fonction des besoins des grappes et des villes, y compris les aspects promotion et gouvernance Mettre en place des mécanismes de coordination entre Investissement Québec et Montréal International dans l'attraction d'IDE
	Favoriser l'attraction de talents stratégiques canadiens et étrangers	Doter le Grand Montréal d'une stratégie métropolitaine de promotion et de partenariats spécialisés au Canada et à l'étranger afin d'attirer les talents	Préparer un plan directeur visant l'attraction et l'accueil de talents stratégiques canadiens et étrangers, en désignant un ou plusieurs mandataires métropolitains
	Améliorer la mobilité et contribuer à la vitalité et à la compétitivité des milieux de vie	Favoriser la productivité des entreprises, l'attractivité du Grand Montréal auprès des investisseurs et des talents et le développement de toute la région, en exerçant les compétences de la CMM en matière de planification du transport terrestre et de planification territoriale intégrée Faciliter la fluidité des déplacements Favoriser le développement de Montréal comme plaque continentale de transport	Réaliser et coordonner la mise en œuvre du PMAD

50 Parkinson, M. (2005). « Local strategies in a global economy: lessons from competitive cities », in : OECD, *Local governance and the drivers of growth*, Paris, OECD, p. 153.

51 Une contribution de la CMM de 3,2 M\$ par année.





6

Gouvernance

La gouvernance est une notion controversée. Le terme de gouvernance est souvent défini et entendu aujourd'hui de manière très diverse et parfois contradictoire. Cependant, il existe un certain consensus dans l'usage de ce terme. Pour la plupart de ceux qui, au sein du secteur public comme du secteur privé, emploient le terme de gouvernance, celui-ci désigne avant tout un mouvement de «décentrement» de la prise de décision, avec une optimisation des lieux et des acteurs impliqués dans cette décision. Il renvoie à la mise en place de nouveaux modes de régulation plus souples, fondés sur le partenariat entre différents acteurs.



La performance

Les facteurs déterminants

La productivité du travail

L'innovation

L'investissement

Un sommaire du bilan des initiatives

Un sommaire du bilan des initiatives

En 2004 et parlant de la gouvernance du Grand Montréal, l'OCDE mentionnait : « outre les structures municipales locales et supralocales, la présence d'agences gouvernementales et de sociétés d'État au sein d'un même champ de compétences amplifie les problèmes inhérents au partage des compétences entre les acteurs de la région métropolitaine⁵² ». Déjà, en 2005, le premier PDE faisait sienne la position de l'OCDE : « Le cadre de gouvernance est un élément essentiel de la compétitivité des régions métropolitaines. Rappelons que la création de la CMM, en 2001, abonde dans ce sens puisqu'elle permet de surmonter la fragmentation territoriale et l'absence de coordination régionale en plus d'harmoniser les zones fonctionnelles et administratives⁵³ ».

Malgré de nombreux efforts de rationalisation, plusieurs enjeux de gouvernance ne sont toujours pas résolus. Certains de ces enjeux concernent spécifiquement la Ville de Montréal⁵⁴, mais d'autres sont de nature métropolitaine et doivent être abordés de façon à poursuivre et à améliorer la stratégie de la CMM. Ainsi, au cours de la prochaine période de planification, certains moyens sont proposés pour atténuer les enjeux de gouvernance métropolitaine dans trois domaines : l'innovation, les talents stratégiques et la promotion internationale.

6.1 L'INNOVATION

Dans son examen territorial, l'OCDE mentionnait : « Le projet de la *Table métropolitaine d'innovation* actuellement en discussion offre une bonne base au niveau de la région métropolitaine sur laquelle s'appuyer pour coordonner les dimensions horizontale et verticale de l'économie montréalaise. (...) La *Table métropolitaine d'innovation* présente l'avantage d'inscrire une stratégie de grappes spécifique dans une optique de développement économique plus large qui met l'accent sur un système d'innovation régionale⁵⁵ ».

À la suite de l'adoption du PDE en 2005, dans un rapport préliminaire à la stratégie d'innovation du Grand Montréal⁵⁶, SECOR recommandait en effet la mise en place d'Innovation Montréal Métro (IMM) pour assurer la gouvernance du système métropolitain d'innovation. Cette structure se voudrait flexible, décisionnelle et efficace, et aurait pour principal rôle de réunir les chefs de file métropolitains de l'industrie et de la recherche pour revoir les grandes orientations de la stratégie et identifier périodiquement les projets porteurs de croissance. Plus spécifiquement, IMM pouvait définir les grands projets de collaboration recherche-industrie et faire le suivi de l'innovation concernant la performance économique métropolitaine. Les efforts pour créer IMM se poursuivront en 2010 et en 2011.

Toutefois, il faut rappeler que le principal outil du système métropolitain d'innovation est celui des grappes. Actuellement, le système de gouvernance de chaque grappe est assuré par son secrétariat. Les secrétariats de grappes regroupent des entreprises, des associations d'entreprises, les comités sectoriels de main-d'œuvre d'Emploi-Québec, les gouvernements provincial et fédéral, ainsi que le milieu de la recherche et de la formation, pour favoriser de nouveaux modes de partenariats. Le secrétariat regroupe les joueurs déterminants du secteur désignés par le milieu, dans une approche résolument *bottom-up*.

Le secrétariat assure l'animation et la coordination des joueurs afin d'atteindre un consensus autour des enjeux auxquels la grappe est confrontée et de déterminer les actions à entreprendre pour y faire face. Ce secrétariat se veut souple et dynamique. Il privilégie la concertation et le principe de la complémentarité entre les différents organismes qui interviennent au sein des grappes, afin d'éviter les doublages, les chevauchements et surtout la multiplication des structures.

52 OCDE (2004). *Examen territorial de Montréal*, Paris : OCDE, p. 102.

53 OCDE (2004). op. cit., p. 102.

54 Groupe de travail sur les enjeux de gouvernance et de fiscalité de Montréal (2010). *Une métropole à la hauteur de nos aspirations*, Montréal.

55 OCDE (2004). op. cit., p. 167.

56 SECOR/ZBA (2006). op. cit.

6.2 LES TALENTS STRATÉGIQUES

L'attraction et l'accueil des talents stratégiques commandent une nouvelle approche dans la stratégie économique de la CMM, et peuvent être vus séparément ou ensemble. À l'heure actuelle, la CMM ne dispose d'aucun mandataire pour ces enjeux.

Cependant, Montréal International, en collaboration avec Citoyenneté et Immigration Canada, Service Canada et le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec, œuvre déjà à l'accueil des immigrants afin de faciliter l'établissement de la main-d'œuvre étrangère qualifiée dans la région. Des services sont offerts aux entreprises et aux institutions du Grand Montréal qui visent à informer et à conseiller les entreprises, les institutions et les organisations internationales sur le processus d'embauche de travailleurs étrangers qualifiés et à aider ces travailleurs dans leurs démarches d'obtention des documents officiels (visas, permis de travail, prorogation de séjour, permis d'études, etc.). Une aide est aussi proposée pour soutenir les conjoints de ces travailleurs afin de favoriser leur intégration sociale et professionnelle, en leur offrant un service de consultation personnalisé, et afin de faciliter et d'accélérer le processus d'obtention de la résidence permanente.

Afin de répondre adéquatement à cet enjeu, le PDE propose de développer et de mettre en place un plan directeur de l'attraction et de l'accueil des talents stratégiques dans la métropole. Le plan sera réalisé et implanté sous la supervision de la commission du développement économique, des équipements métropolitains et des finances de la CMM. Selon l'article 55 de sa loi constitutive⁵⁷, une commission a pour fonction d'étudier toute question déterminée par le conseil et relevant de la compétence de la Communauté. La commission fait au conseil les recommandations qu'elle juge appropriées. Le comité exécutif peut également, relativement à une question qui relève de sa compétence, demander une étude à une commission instituée par le conseil. Celle-ci doit, dans ce cas, faire les recommandations qu'elle juge appropriées au comité exécutif plutôt qu'au conseil. Une demande pourra être faite au comité exécutif d'octroyer le mandat de superviser la réalisation du plan directeur de l'attraction et de l'accueil des talents stratégiques à la commission du développement économique, des équipements métropolitains et des finances.

6.3 LA PROMOTION INTERNATIONALE

Le Vérificateur général du Québec, dans un rapport déposé à l'Assemblée nationale en mai 2009, notait : « L'éparpillement des interventions en matière d'investissements étrangers et le manque de coordination et de collaboration entre ces entités⁵⁸ ne favorisent pas l'optimisation des ressources. Ces éléments font en sorte qu'un investisseur étranger peut recevoir la visite de plus d'un représentant du Québec, ce qui peut créer de la confusion chez cet investisseur. L'absence, encore aujourd'hui, d'une stratégie destinée à la promotion et à la prospection des investissements étrangers, bien qu'elle ait été annoncée en 2005, fait que chaque entité a défini ses propres orientations, cibles et objectifs sans qu'ils ne soient rattachés à un objectif commun connu de tous⁵⁹ ».

Bien que l'attraction d'investissements directs étrangers ait toujours été une préoccupation pour la Communauté, aucun plan directeur métropolitain n'a été réalisé à ce jour. Tout comme pour les talents stratégiques, le PDE propose donc de développer et de mettre en œuvre un plan directeur qui sera réalisé en 2010-2011 sous la supervision de la commission du développement économique, des équipements métropolitains et des finances de la CMM. Ce plan inclura les aspects de promotion internationale, le ciblage des entreprises à l'étranger à partir des besoins des grappes et des municipalités, ainsi qu'une approche de collaboration pour favoriser la réalisation des projets.

Une section importante du plan directeur concernera la gouvernance de l'action internationale de la région afin de résoudre les enjeux soulevés par le Vérificateur général et les autres acteurs du développement de la région.

⁵⁷ L.R.Q., chapitre C-37.01.

⁵⁸ C'est-à-dire Montréal International, Investissement Québec et MDEIE.

⁵⁹ Rapport du Vérificateur général du Québec (2009):

http://www.vgq.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2009-2010-T1/fr_Rapport2009-2010-T1-Faits-saillants.pdf.



7

Mécanismes de suivi

La stratégie proposée pour 2010-2015 serait incomplète sans mécanismes permettant de suivre la réalisation des actions mises de l'avant par la CMM. Des indicateurs simples sont proposés pour faciliter la gestion et l'évaluation des initiatives propres au PDE. Ces indicateurs serviront de base à la création d'un tableau de bord des progrès réalisés pour la prochaine période quinquennale.



La performance

Les facteurs déterminants

La productivité du travail

L'innovation

L'investissement

Un sommaire du bilan des initiatives

Un sommaire du bilan des initiatives

En novembre 2008, la CMM lançait son Observatoire Grand Montréal⁶⁰, au sein duquel on retrouve des tableaux de bord permettant de suivre la mise en œuvre des divers plans de la CMM⁶¹. Reconnu comme un outil d'aide à la gestion, le tableau de bord a la capacité de traduire de manière synthétique les préoccupations d'une organisation par une quantité limitée de renseignements. Il a l'avantage de condenser et de simplifier l'information. On a recours à un nombre restreint de mesures pour décrire un phénomène parfois complexe. Il importe donc de se rappeler que les indicateurs ne dressent pas un portrait complet d'une situation. Mais les questionnements que les indicateurs suscitent incitent à l'approfondissement puisqu'ils renvoient à des bilans plus complets pour mieux comprendre les phénomènes sur lesquels ils ont attiré l'attention.

Concrètement, le tableau de bord du plan de développement économique comportera deux volets. Le premier contiendra une courte série d'indicateurs macroéconomiques sélectionnés en fonction des objectifs du PDE⁶². Le second comprendra une autre série d'indicateurs liés directement aux principales initiatives du plan.

INDICATEURS DE L'ÉCONOMIE MÉTROPOLITAINE	
	Investissements privés
	Investissements publics
	Taux de diplomation
	Recherche et développement
	Brevets et publications scientifiques
	Capital de risque
	Produit intérieur brut (PIB)
	Produit intérieur brut (PIB) par habitant
	Emploi
	Chômage
	Revenu personnel
	Qualité de vie (indicateur composite)
INDICATEURS DES INITIATIVES DU PDE 2010-2015 ⁶³	
Axe « région apprenante »	Études prévisionnelles (nombre, \$)
	Projets issus des chantiers « main-d'œuvre » des grappes (nombre, \$)
Axe « région dynamique »	Montant total du financement octroyé aux grappes
	Projets issus des chantiers « innovation » des grappes (nombre, \$)
	Nombre de projets d'innovation transversaux et structurants
Axe « région ouverte et attractive »	Montant des investissements directs étrangers
	Nombre de dossiers traités en matière d'attraction de talents

Le tableau de bord du PDE sera accessible sur le site de l'Observatoire Grand Montréal et pourra être utile au suivi des initiatives de la stratégie 2010-2015 par les instances de la CMM et par tous les acteurs du développement économique de la région.

60 L'Observatoire Grand Montréal permet de décrire, de suivre et de comparer l'évolution de la région et comprend une série d'éléments, dont des indicateurs, un positionnement nord-américain, des tableaux de bord des plans de la CMM, des périodiques. Le lecteur peut consulter le site de l'Observatoire au : <http://observatoire.cmm.qc.ca/swf/index.php>.

61 On y retrouve le suivi du Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles (PMGMR) et, sous peu, le Plan d'action métropolitain pour le logement social et abordable, 2009-2013.

62 D'autres indicateurs à l'échelle métropolitaine sont recensés et accessibles dans le bulletin trimestriel *L'Économie métropolitaine*, que l'on peut consulter au : <http://observatoire.cmm.qc.ca/swf/periodique.php>.

63 Les objectifs afférents à cette partie du tableau de bord sont déterminés dans les ententes entre la CMM et ses partenaires mandataires.

Conclusion

En 2005, la Communauté métropolitaine de Montréal se donnait un plan de développement économique (PDE) afin d'offrir aux acteurs du développement de la région un cadre stratégique pour orienter leurs efforts afin que le Grand Montréal puisse atteindre son plein potentiel. Le PDE 2005-2009 préconisait une stratégie des grappes industrielles qui s'est déployée au cours des cinq dernières années et qui a connu de beaux succès, mais également une reconnaissance internationale enviable.



La mise à jour du Plan de développement économique 2010-2015 s'inscrit dans la continuité des actions que la Communauté a entreprises tout en misant sur la mobilisation des partenaires économiques.

Pour que le Grand Montréal se hisse parmi les dix meilleures régions métropolitaines nord-américaines en matière de croissance du PIB par habitant, il devra miser sur sa productivité et renforcer les grappes existantes. En effet, les grappes demeurent toujours au cœur de la stratégie proposée pour 2010-2015, tant pour les talents stratégiques que l'innovation et les investissements directs étrangers.

BIBLIOGRAPHIE

- ADEC (2009). *Évaluation des coûts de la congestion routière dans la région de Montréal pour les conditions de référence de 2003*, étude réalisée pour le ministère des Transports du Québec.
- Andersson, T. et al. (2004). *The Cluster Policies Whitebook*, s.l.: International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development.
- Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (2009). *Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec*, volume 9.
- Communauté métropolitaine de Montréal (2005). *PDE Cap sur le monde : pour une région métropolitaine de Montréal compétitive*, Montréal : CMM.
- Communauté métropolitaine de Montréal (2007). *Cap sur le monde : La stratégie d'innovation du Grand Montréal*, Montréal : CMM.
- Communauté métropolitaine de Montréal (2009a). *Cahier des charges pour la mise sur pied de secrétariats de grappes industrielles*, Montréal : CMM.
- Communauté métropolitaine de Montréal (2009b). « La scolarité dans le Grand Montréal », *Perspective Grand Montréal*, Montréal : CMM.
- Communauté métropolitaine de Montréal (2009c). *Le capital humain dans la région métropolitaine de Montréal*, volume 1.
- Groupe de travail sur les enjeux de la gouvernance et de fiscalité de Montréal (2010). *Une métropole à la hauteur de nos aspirations*, Montréal.
- Fay, C. et Saucan D. (2006). *La mobilité durable et les nouvelles technologies. Bref regard concernant le transport routier*, s.l.
- Harchaoui, T.M. et Tarkhani, F (2003). *Le capital public et sa contribution à la productivité au Canada : Où en sommes-nous?* Ottawa, Statistique Canada.
- Haughwout, A.F. (2002). "Public infrastructure investments, productivity and welfare in fixed geographic areas", *Journal of Public Economics*, 83 (3), p. 405-428.
- Lapointe, A. (2004). *Compétitivité et attractivité des villes canadiennes : la nécessité d'une nouvelle entente*, document d'information préparé pour la Communauté métropolitaine de Montréal.
- Montréal International (2009). *Indicateurs d'attractivité 2009-2010*, MI : Montréal.
- Montréal International (2010). *Bilan des activités 2009. Un partenariat gagnant*, MI : Montréal.
- Parkinson, M. (2005). "Local strategies in a global economy: lessons from competitive cities", IN : OECD, *Local governance and the drivers of growth*, Paris : OECD.
- OCDE (2004). *Examens territoriaux de l'OCDE, Montréal, Canada*, Paris : OCDE.
- SECOR/ZBA (2006). *Innovation Montréal Métro : Un pari sur l'avenir. Proposition de stratégie métropolitaine*, Étude réalisée pour la Communauté métropolitaine de Montréal.
- Sölvel, Ö. (2008). *Clusters - Balancing Evolutionary and Constructive Forces*, Red Book, Stockholm : The Ivory Tower.
- Sölvel, Ö., Lindqvist, G. and C. Ketels (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm : The Ivory Tower.
- Table métropolitaine de Montréal (2008). *Enquête 2007 sur les besoins en main-d'œuvre dans les établissements de la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal*, Montréal : TMM.
- Vérificateur général du Québec (2009). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2009-2010, Tome 1, Faits saillants*, Québec.

ANNEXE – SYNTHÈSE DE LA STRATÉGIE 2010-2015

TOILE DE FOND ÉCONOMIQUE				
PERFORMANCE				
Une croissance à stimuler	PIB/hab. (2007) TCAC (2002-2007) Rang*	30 812 \$ US 1,6 % 28 ^e		
PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL				
Un écart de productivité négatif*	Écart à la moyenne du PIB/emploi (2007)*	- 38 %		
FORMATION				
Moins de diplômés universitaires	% des 25 ans et plus ayant un diplôme universitaire (2006)	Montréal 26,5 %	Moyenne nord-américaine 33,7 %	
INTÉGRATION DES IMMIGRANTS				
Taux de chômage élevé chez les immigrants	Taux de chômage chez les immigrants de cinq ans ou moins (2008)	Montréal 18 %	Toronto 11 %	
INNOVATION				
Leader de la recherche universitaire	% des dépenses en R-D universitaire/PIB	Montréal 0,78 %	Toronto 0,42 %	
Plus de R-D en entreprise	% des dépenses en R-D industrielle/PIB	Montréal 2,1 %	Canada 1,2 %	É-U. 1,8 %
INVESTISSEMENT				
Dépenses en immobilisations - secteur privé	Dépenses machines et équipements, en % du PIB	Montréal 4,7 %	Canada 9,6 %	É-U. 7,4 %

* Sur les 30 métropoles nord-américaines de deux millions d'habitants et plus.

FONDEMENTS DE LA MISE À JOUR DU PDE 2010-2015	
Pour une région métropolitaine APPRENANTE	Favoriser le développement des compétences
Pour une région métropolitaine DYNAMIQUE	Augmenter l'impact des grappes et favoriser l'émergence des réseaux métropolitains
Pour une région métropolitaine OUVERTE ET ATTRACTIVE	Augmenter la capacité à attirer et à retenir les activités, les entreprises et les individus
OBJECTIF	
Top 10 des 30 métropoles nord-américaines en matière du taux de croissance du PIB/habitant (2010-2030)	

STRATÉGIE			
AXE « RÉGION APPRENANTE »			
But : Favoriser le développement des compétences			
PISTES D'ACTION	OBJECTIFS	MOYENS	INDICATEURS DE SUIVI
Améliorer l'arrimage entre l'offre et la demande d'emploi	Développer une connaissance générale de l'adéquation entre l'offre et la demande, particulièrement dans les grappes priorisées par le milieu, à partir d'analyses prévisionnelles réalisées par la Table métropolitaine de Montréal, et ce, en vertu d'une entente avec la CMM.	Conclure une entente CMM/TMM visant la réalisation d'analyses prévisionnelles répondant aux besoins des grappes et à l'intégration de celles-ci dans le processus.	Études prévisionnelles (nombre, \$). Projets issus des chantiers main-d'œuvre des grappes (nombres, \$).
	Bonifier les plans d'action des chantiers « main-d'œuvre » actuels des grappes métropolitaines à partir des conclusions des analyses prévisionnelles de la Table métropolitaine de Montréal.	Réaliser des projets concrets (sur la base des résultats d'analyses prévisionnelles) permettant une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de « main-d'œuvre ».	
	Soutenir financièrement la mise en œuvre de projets concrets issus des chantiers « main-d'œuvre » des grappes.	Analyser et soumettre aux autorités métropolitaines des projets issus des chantiers « main-d'œuvre » des grappes.	
Favoriser le dialogue entre les entreprises et les établissements d'enseignement	Mettre à profit les industriels de la région afin de mieux renseigner les établissements sur les conditions du marché du travail.	Réaliser des projets concrets permettant un dialogue entre les entreprises de la région et les établissements d'enseignement.	



STRATÉGIE			
AXE « RÉGION DYNAMIQUE »			
But : Augmenter l'impact des grappes et favoriser l'émergence des réseaux métropolitains			
PISTES D'ACTION	OBJECTIFS	MOYENS	INDICATEURS DE SUIVI
Compléter le système métropolitain des grappes	Renouveler le cadre de financement des grappes pour la période 2011-2013 tout en recherchant l'intégration du gouvernement fédéral au sein des bailleurs de fonds. Renforcer les cinq grappes actuelles (Aéro Montréal, Montréal InVivo, TechnoMontréal, BCTQ, Écotech Québec), notamment en favorisant le réseautage des grappes et une augmentation de leur financement. Favoriser l'internationalisation des grappes métropolitaines, notamment à partir des réseaux internationaux de la CMM tels que CLUNET, IEDC, OCDE, Union européenne.	Coordonner le renouvellement du cadre de financement des grappes en réintégrant le gouvernement fédéral, en ajoutant des indicateurs de performance dans les ententes avec les grappes tout en soutenant leur réseautage. Analyser et soumettre aux autorités métropolitaines des projets issus des chantiers « innovation » des grappes. Poursuivre la participation à des projets internationaux (ex. : CLUNET) de façon à favoriser l'internationalisation des grappes. Conclure des ententes avec d'autres grappes à partir des réseaux mondiaux de régions métropolitaines auxquels participent les organismes métropolitains de la région tels que la CMM, MI, la CCMM, les grappes, etc.	Montant total du financement octroyé aux grappes. Projets issus des chantiers d'innovation des grappes (nombre, \$). Nombre de projets d'innovation transversaux et structurants.
	Identifier des grappes d'innovation susceptibles de compléter le système métropolitain, sur la base des forces des composantes géographiques de la CMM, et de soumettre les dossiers d'affaires à la CMM.	Poursuivre les études de faisabilité de grappes susceptibles de compléter le système métropolitain en favorisant le développement de secteurs moteurs pour toutes les composantes géographiques de la CMM (par exemple : bioalimentaire, transport urbain avancé, logistique avancée, transformation des métaux, services financiers).	
Consolider le système métropolitain d'innovation	Accélérer la mise en œuvre de la stratégie métropolitaine d'innovation basée sur les 5C.	Ajuster le cadre de financement des grappes de façon à soutenir adéquatement la réalisation de projets liés aux 5C par les chantiers « innovation » des grappes et, en contrepartie, introduire des indicateurs de performance dans les ententes avec les grappes.	
	Soutenir le développement de projets d'innovation transversaux susceptibles d'améliorer la productivité des entreprises d'autres secteurs industriels répartis sur le territoire métropolitain.	Financer de manière <i>ad hoc</i> la faisabilité de projets d'innovation transversaux.	



Palais des congrès de Montréal

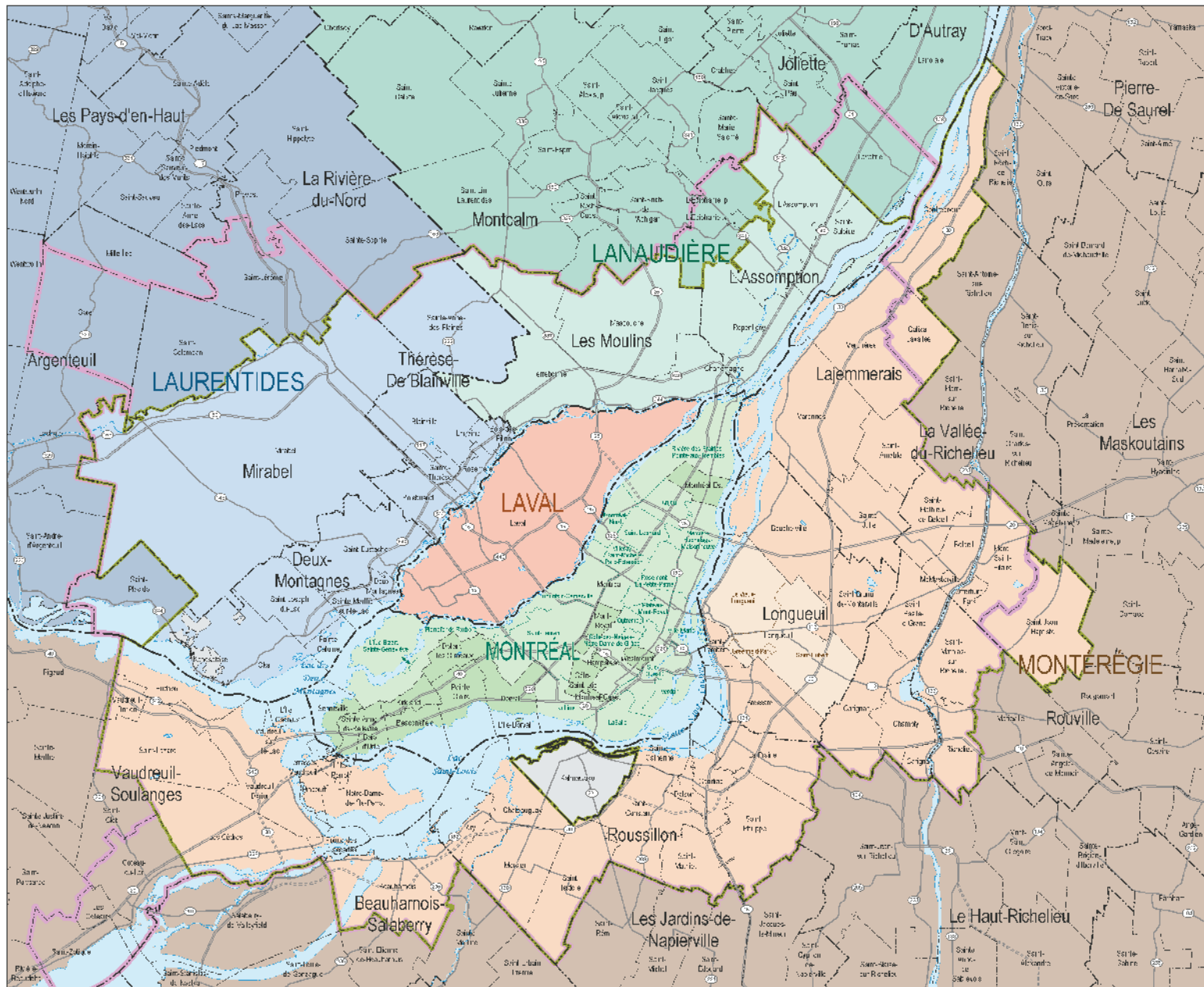
STRATÉGIE

AXE « RÉGION OUVERTE ET ATTRACTIVE »

But : Augmenter la capacité à attirer et à retenir les activités, les entreprises et les individus

PISTES D'ACTION	OBJECTIFS	MOYENS	INDICATEURS DE SUIVI
Accélérer l'attraction des investissements directs étrangers	Doter la région d'une stratégie métropolitaine intégrée d'IDE.	Préparer un plan directeur des IDE en fonction des besoins des grappes et des villes, en tenant compte notamment des aspects de la promotion et la gouvernance. Mettre en place des mécanismes de coordination entre Investissement Québec et Montréal International dans l'attraction d'IDE.	Montant des investissements directs étrangers. Nombre de dossiers traités en matière d'attraction de talents
Favoriser l'attraction de talents stratégiques canadiens et étrangers	Doter le Grand Montréal d'une stratégie métropolitaine de promotion et de partenariats spécialisés au Canada et à l'étranger afin d'attirer les talents.	Préparer un plan directeur visant l'attraction et l'accueil de talents stratégiques canadiens et étrangers, y compris la désignation du ou des mandataires métropolitains.	
Améliorer la mobilité et contribuer à la vitalité et à la compétitivité des milieux de vie	Favoriser la productivité des entreprises, l'attractivité du Grand Montréal auprès des investisseurs et des talents et le développement de toute la région, en mettant en application les compétences de la CMM en matière de planification du transport terrestre et de planification territoriale intégrée. Faciliter la fluidité des déplacements. Favoriser le développement de Montréal comme plaque continentale de transport.	Réaliser et coordonner la mise en œuvre du PMAD.	

CARTE DU TERRITOIRE DE LA CMM EN 2010



COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL

Créée le 1^{er} janvier 2001, la Communauté métropolitaine de Montréal est un organisme de planification, de coordination et de financement qui regroupe 82 municipalités, soit 3,7 millions de personnes réparties sur plus de 4 360 kilomètres carrés. La Communauté exerce des compétences dans les domaines de l'aménagement du territoire, du développement économique, du logement social, du transport en commun et de l'environnement.

[illegible]

This image shows a full page of a document template. It consists of approximately 30 evenly spaced horizontal dotted lines across the entire width of the page, providing a guide for handwriting or typing. There are no margins, text, or other markings present.



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 | info@cmm.qc.ca