



**Chambre de commerce
du Montréal métropolitain**
Board of Trade of Metropolitan Montreal

Mémoire présenté à la

Communauté métropolitaine de Montréal

Dans le cadre de sa consultation sur le

Projet de plan de développement économique

par

la Chambre de commerce du Montréal métropolitain

novembre 2004

© Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2004

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DE LA CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN	3
INTRODUCTION	3
1. COMMENTAIRES GÉNÉRAUX À L'ÉGARD DU PROJET DE PLAN DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA CMM.....	4
<i>L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE POUR LA RÉGION MÉTROPOLITAINE : UNE DÉMARCHÉ PERTINENTE ET NÉCESSAIRE</i>	<i>4</i>
<i>DES ENJEUX BIEN IDENTIFIÉS, DES TENDANCES DE DÉVELOPPEMENT À SAISIR</i>	<i>4</i>
<i>ACCROISSEMENT DE LA RICHESSE PRODUITE DANS LA RÉGION MÉTROPOLITAINE : UN OBJECTIF INCONTOURNABLE</i>	<i>5</i>
<i>PARTENAIRES ET SUIVIS : COMPLÉMENTS ESSENTIELS À LA RÉUSSITE.....</i>	<i>5</i>
2) COMMENTAIRES SPÉCIFIQUES SUR LA STRATÉGIE ÉCONOMIQUE DU PROJET DE PDÉ : POUR UN OUTIL D'ENGAGEMENT ET DE MOBILISATION	7
<i>ACCROÎTRE L'IMPLICATION ET LA MOBILISATION DES ACTEURS ÉCONOMIQUES DE LA RÉGION.....</i>	<i>7</i>
<i>NÉCESSITÉ D'IDENTIFIER DES CONDITIONS DE SUCCÈS PRÉALABLES À LA RÉUSSITE DE LA STRATÉGIE ÉCONOMIQUE DU PDÉ.....</i>	<i>8</i>
<i>NÉCESSITÉ DE DÉFINIR DES OBJECTIFS DE RÉUSSITE POUR D'AUTRES INDICATEURS</i>	<i>8</i>
<i>EXEMPLES DE CONDITIONS DE SUCCÈS ET D'OBJECTIFS APPLIQUÉS AUX QUATRE ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</i>	<i>9</i>
<i>Une région métropolitaine apprenante.....</i>	<i>9</i>
<i>Une région métropolitaine compétitive et prospère.....</i>	<i>10</i>
<i>Une région métropolitaine attractive</i>	<i>11</i>
<i>Une région métropolitaine de calibre mondial.....</i>	<i>11</i>
3) UN CONTRAT MÉTROPOLITAIN ENTRE LA CMM ET LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC : LE COMPLÉMENT IMPORTANT POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DU PLAN	15
CONCLUSION.....	16

Présentation de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain

La Chambre de commerce du Montréal métropolitain compte quelque 7 000 membres. Sa mission est de représenter les intérêts de la communauté des affaires de l'agglomération urbaine de Montréal et d'offrir une gamme intégrée de services spécialisés aux individus, aux commerçants et aux entreprises de toutes tailles de façon à les appuyer dans la réalisation de leur plein potentiel en matière d'innovation, de productivité et de compétitivité. La Chambre est le plus important organisme privé au Québec voué au développement économique.

Introduction

C'est avec grand intérêt que la Chambre de commerce du Montréal métropolitain participe à la consultation de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) relativement au *Projet de plan de développement économique* (Projet de PDÉ). D'emblée, la Chambre tient à reconnaître l'importance de l'exercice en cours qui vise à doter la région métropolitaine de Montréal d'une stratégie de développement économique pensée en fonction de son véritable territoire économique fonctionnel.

Dans le contexte actuel, où la compétitivité économique se joue entre les grandes agglomérations urbaines de la planète et où le rôle des villes comme moteurs de création de la richesse, de l'innovation et de la croissance doit être constamment soutenu, la Chambre juge indispensable l'adoption d'une telle stratégie économique régionale.

Selon les Nations Unies, la moitié de la population mondiale vivra dans les villes en 2007. Cela représente un défi majeur. Dans ce contexte, les régions métropolitaines comme Montréal devront, plus que jamais, trouver les moyens d'offrir des services de qualité aux citoyens, de mettre en place un environnement favorable au développement des affaires et à l'entrepreneuriat et de disposer de leviers financiers et économiques adéquats pour accroître leur compétitivité sur l'échiquier mondial. C'est pourquoi le besoin de cohérence dans les actions et de cohésion entre les acteurs est, aujourd'hui, plus que nécessaire.

Pour la préparation de ce mémoire, la Chambre a fait appel à l'implication et l'expertise des membres de son comité sur le développement économique. Au cours des derniers mois, ce comité a tenu diverses rencontres pour analyser, d'abord, le *Document d'orientation du plan de développement économique* et, ensuite, le Projet de PDÉ, adopté par le conseil de la CMM, le 23 septembre et publié le 29 septembre dernier. De plus, les membres du comité, ainsi que la permanence de la Chambre ont eu l'occasion d'accueillir, à deux reprises, le coordonnateur du développement économique de la CMM, dans le but d'échanger sur la stratégie économique proposée.

Avec comme objectif de jouer pleinement son rôle d'acteur économique contributif et responsable, la Chambre est très heureuse de transmettre aujourd'hui ses commentaires sur le Projet de PDÉ. Ces commentaires sont présentés en trois sections. Dans la première, la Chambre fait part de ses commentaires généraux à l'égard du Projet de PDÉ soumis à la consultation. Dans la deuxième, elle examine plus en détail la stratégie économique proposée par la CMM, particulièrement les quatre grandes orientations stratégiques qui la constituent. Enfin, la Chambre propose, dans la dernière partie, comme complément important à l'atteinte des objectifs du Projet de PDÉ, le concept de « contrat métropolitain » entre la CMM et le gouvernement du Québec.

1. Commentaires généraux à l'égard du Projet de plan de développement économique de la CMM

L'élaboration d'un plan de développement économique pour la région métropolitaine : une démarche pertinente et nécessaire

Pour reprendre les termes du Projet de PDÉ, l'objectif de la planification économique du territoire est, d'abord et avant tout, « d'arriver à des consensus quant aux actions à mettre en œuvre pour hisser la région métropolitaine de Montréal dans le peloton de tête des grandes régions métropolitaines d'Amérique du Nord ». Pour la Chambre, il s'agit là d'un objectif fondamental.

Il est en effet utile de rappeler la difficulté que connaît Montréal à rivaliser avec les principales régions métropolitaines d'Amérique du Nord et d'ailleurs dans le monde. Selon le *Document déclencheur* publié par la CMM, en 2002, le PIB *per capita* de la région métropolitaine de Montréal se classe dernier parmi les 26 principales agglomérations nord-américaines. De son côté, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), dans son examen territorial de Montréal, publié à l'hiver 2004, situe l'économie montréalaise en 44^e position par rapport aux 65 grandes régions métropolitaines internationales de la zone OCDE, toujours en termes de PIB *per capita*. La Chambre a également produit, le printemps dernier, une étude comparative – le *Bulletin de santé de Montréal* – pour laquelle Montréal se classe 9^e, sur 12 métropoles nord-américaines, selon « l'indice macadam », un indice exploratoire de développement métropolitain.

Ces études ont ceci de commun qu'elles prennent toujours pour référence le territoire métropolitain fonctionnel tel qu'il est défini, dans le cas des régions canadiennes, par la « région métropolitaine de recensement ». Pour la Chambre, la logique et la réalité concurrentielle veulent que, non seulement la performance économique des villes soit mesurée sur une base régionale, mais que, conséquemment, la planification du développement économique soit également élaborée selon cette perspective. À cet égard, la Chambre indiquait dans son *Énoncé de principes*, rendu public en mars 2002, que « le développement harmonieux et durable de la *Cité* de Montréal passe par l'intégration d'une vision métropolitaine à des aspirations internationales et par l'utilisation des outils politiques et économiques nécessaires à la réalisation de cette intégration ». Dans ce contexte, la Chambre considère essentiel « qu'il règne sur le territoire métropolitain un esprit de concertation et de collaboration, d'une part entre les élus de l'ensemble du territoire et, d'autre part, entre ces élus, les citoyens et les regroupements qui ont à cœur le développement de la région de Montréal ».

Conséquemment, il ne fait aucun doute aux yeux de la Chambre que la CMM constitue l'organisme le mieux outillé pour mener à bien la présente démarche de planification économique. D'une part, le territoire sous sa juridiction correspond de belle façon au territoire économique définissant la région métropolitaine. D'autre part, sa structure est en mesure de favoriser la cohérence des actions économiques de toutes les municipalités présentes sur son territoire. Aussi, la Chambre tient à souligner l'importance que l'exercice de planification mené par la CMM serve de cadre de référence aux plans de développement élaborés – ou devant l'être – par les différentes municipalités qui composent la CMM. Il y a lieu, en effet, que ce souci de cohérence se reflète jusque dans le détail des stratégies mises en place, à différentes échelles, dans la région.

Des enjeux bien identifiés, des tendances de développement à saisir

La Chambre tient, d'emblée, à souligner son appréciation générale à l'égard de la partie II (*Enjeux et tendances du développement des régions métropolitaines*) du Projet de PDÉ. En effet, les défis et les enjeux qui façonnent l'environnement économique de la région métropolitaine sont à la fois nombreux et importants. La CMM a réussi à brosser avec succès un tableau de ces grands enjeux auxquels Montréal

est – et sera – confrontée. Cette section sur les enjeux est suivie d'une présentation efficace des grandes tendances auxquelles les régions métropolitaines du monde font face. Pour la Chambre, il s'agit d'un portrait tout à fait juste, notamment en ce qui a trait au rôle des régions métropolitaines en tant que moteurs économiques et lieu central de la croissance économique des nations. Ainsi, l'analyse objective réalisée par la CMM contribue efficacement à la compréhension des défis métropolitains et démontre avec éloquence le besoin de planifier efficacement une stratégie régionale de développement économique.

Accroissement de la richesse produite dans la région métropolitaine : un objectif incontournable

Dans la mesure où les grands enjeux de développement sont bien identifiés et la performance de Montréal mise en comparaison avec ses concurrentes, l'importance de trouver des moyens pour hisser la région dans le peloton de tête des régions métropolitaines fait figure d'incontournable. Dans ce contexte, la Chambre salue l'identification de l'augmentation de la richesse collective de la région métropolitaine de Montréal – telle que mesurée par le PIB *per capita* – comme objectif principal de la stratégie de développement économique de la CMM.

À ce sujet, il est faux de croire que la qualité de vie dont jouissent les habitants de la région « compense » pour le retard de la région en matière de niveau de vie. Au contraire, le maintien de cette qualité de vie, dans un contexte où les éléments qui y contribuent activement font appel à des ressources financières grandissantes – systèmes de santé et d'éducation, qualité de l'environnement et transport en commun efficace, vie culturelle dynamique, etc. –, dépendra de plus en plus de la capacité de l'économie montréalaise à accroître sa productivité et la richesse produite.

Partenaires et suivis : compléments essentiels à la réussite

La Chambre salue également l'identification par la CMM, dans le Projet de PDÉ, de ses principaux partenaires pour le développement économique de la région métropolitaine. De cette façon, la CMM souligne la nécessaire cohésion de l'ensemble des acteurs pour la réussite économique de Montréal.

La Chambre croit que la mobilisation et l'engagement de l'ensemble des intervenants économiques sont déterminants pour la mise en œuvre du PDÉ. Dans cette optique, l'identification des partenaires constitue une première étape importante. Un autre élément décisif pour l'exécution réussie d'une stratégie de développement économique est, bien évidemment, un suivi efficace et constant de son application. Ainsi, la Chambre se réjouit de la présence, dans le plan, d'une section portant sur le développement d'indicateurs de suivis. Ces indicateurs seront, en effet, d'une grande utilité afin de mesurer les résultats de l'application de la stratégie. Ils seront également importants pour situer, en comparaison avec ses concurrentes, la performance de Montréal à l'échelle nord-américaine ou mondiale. À cet égard, le développement et l'application d'outils et de mécanismes de suivi doivent être appuyés par la collaboration entière des différents acteurs économiques.

De façon spécifique – et tel qu'il est mentionné à la section 9 du Projet de PDÉ –, la Chambre poursuivra la publication annuelle du *Bulletin de santé* de la métropole, dont l'objectif est de mesurer, par le biais d'une série d'indicateurs, la capacité concurrentielle de Montréal en comparaison avec 11 autres métropoles nord-américaines. La Chambre entend ainsi continuer à faire bénéficier la région métropolitaine de Montréal de cet outil de suivi de l'évolution économique de la métropole.

Synthèse des commentaires généraux

- Au même titre où la performance économique des villes est mesurée sur une base régionale, la Chambre est d'avis que la planification du développement économique doit, conséquemment, se faire selon une perspective régionale. Dans cette optique, la CMM constitue l'organisme le mieux outillé pour mener à bien la présente démarche de planification économique.
- L'analyse des enjeux et tendances présentée par la CMM dans le Projet de PDÉ contribue à la compréhension des défis métropolitains et démontre bien le besoin de planifier une stratégie régionale de développement économique.
- La Chambre salue l'identification de l'augmentation de la richesse collective de la région métropolitaine de Montréal – telle que mesurée par le PIB *per capita* – comme objectif principal de la stratégie de développement économique de la CMM.
- La Chambre salue l'identification par la CMM, dans le Projet de PDÉ, de ses principaux partenaires pour le développement économique de la région métropolitaine et se réjouit de la présence, dans le plan, d'une section portant sur le développement d'indicateurs de suivis. À cet égard, la Chambre entend poursuivre la publication annuelle du *Bulletin de santé* de la métropole.

2) Commentaires spécifiques sur la stratégie économique du Projet de PDÉ : pour un outil d'engagement et de mobilisation

Comme nous l'avons indiqué, l'objectif d'accroître le PIB *per capita* de la région métropolitaine de Montréal est tout à fait à propos si l'on veut que Montréal soit en mesure de faire face, avec succès, à la concurrence mondiale. Ainsi, nous croyons qu'il est pertinent que le PDÉ fixe des objectifs qui mettront en évidence la nécessité, pour la région, de se dépasser et qui seront sans ambiguïté quant à l'actuelle position défavorable de Montréal vis-à-vis les principales économies métropolitaines. Le scénario proposant un niveau de croissance annuelle de 5,2 % du PIB, pendant 20 ans – permettant l'atteinte du 6^e rang des 26 régions métropolitaines d'Amérique du Nord en termes de PIB *per capita* –, répond certes à ces critères.

Cela dit, cet objectif demeure particulièrement ambitieux : ce taux de croissance équivaldrait, en effet, à une performance exceptionnellement supérieure aux prévisions économiques pour la région. En effet, le Conference Board du Canada prévoit une progression annuelle moyenne de la croissance de l'économie montréalaise de 2,8 % entre 2002 et 2020, soit plus de 2 % inférieure à la croissance visée par ce scénario du PDÉ¹. Forcément, des changements importants à nos façons de faire devront être apportés si l'on veut que Montréal accomplisse ce bond de 20 positions au classement des 26 métropoles nord-américaines. En d'autres termes, pour que les objectifs poursuivis par la stratégie économique du PDÉ soient crédibles et qu'ils suscitent l'adhésion, il doit y avoir une correspondance entre les ambitions des plus légitimes exprimées et l'ampleur des actions et moyens proposés pour les concrétiser.

Ainsi, la Chambre croit qu'il serait opportun d'intégrer à la stratégie économique proposée trois éléments importants : l'implication et la mobilisation de l'ensemble des acteurs du développement de la région, l'identification de conditions de succès et la définition d'objectifs chiffrés de réussite pour des indicateurs autres que le PIB *per capita* – notamment pour des indicateurs spécifiques aux différentes grappes sectorielles proposées dans la stratégie.

Accroître l'implication et la mobilisation des acteurs économiques de la région

Pour tout exercice de planification stratégique, le principal défi demeure sa mise en œuvre, ce qui, dans le cas du PDÉ, sera intimement liée à l'implication et à la mobilisation de tous les acteurs du développement de la région métropolitaine. Bref, si la région métropolitaine de Montréal aspire à connaître une croissance économique exceptionnelle, cela ne sera possible que si tous ces acteurs déploient, sans exception, des efforts tout aussi exceptionnels.

Pour ces raisons, il apparaît clair aux yeux de la Chambre que l'un des rôles du PDÉ est d'être l'outil par lequel la communauté montréalaise se sentira interpellée, et par lequel les différents acteurs de son développement s'engageront à atteindre les objectifs poursuivis. En bout de ligne, il serait souhaitable que les différents acteurs du développement se sentent liés au PDÉ et à l'atteinte de ses objectifs, un peu comme si chacun établissait avec la région un « contrat » de performance.

La première démarche encourageant la mobilisation et l'engagement des acteurs est assurément qu'ils aient la possibilité de contribuer à l'élaboration du PDÉ. À cet égard, il est de mise de reconnaître la volonté de la CMM d'impliquer ses partenaires – notamment dans le cadre des activités de son comité technique – et la possibilité offerte de l'enrichir par le biais de la consultation publique sur le projet de PDÉ.

¹ Il est intéressant de noter qu'au cours des dix dernières années, la région de Montréal n'a connu qu'à deux reprises des croissances de son PIB supérieures à 5 % : en 1999 (7,8 %) et en 2002 (5,5 %). En 2003, cette croissance se chiffrait à 1,7 %.

Toutefois, à elles seules, ces actions ne sauraient suffire pour générer la mobilisation nécessaire à une performance économique exceptionnelle. La CMM, en raison de son jeune âge, demeure encore méconnue de sa population – qui commence à peine à développer une identité métropolitaine – et les débats entourant la gouvernance du développement économique à l'échelle de la métropole tendent encore à se faire entre initiés. Ainsi, pour accroître le nombre et l'importance des contributions du milieu à l'élaboration de sa stratégie économique, la CMM doit s'imposer comme l'organisme par excellence pour donner voix aux aspirations de la région métropolitaine, pour représenter les intérêts de sa population et pour orchestrer les actions décisives et nécessaires à son développement.

Nécessité d'identifier des conditions de succès préalables à la réussite de la stratégie économique du PDÉ

La Chambre croit que le PDÉ devrait mentionner explicitement les conditions de succès – telles qu'elles sont identifiées par le milieu – devant être remplies pour rendre possible une progression économique amenant Montréal dans le peloton de tête des métropoles nord-américaines. Par « conditions de succès », nous entendons essentiellement les actions qui peuvent être prises rapidement. En d'autres termes, il s'agit des « prérequis » pour le développement accéléré souhaité à l'intérieur du PDÉ.

Le Projet de PDÉ identifie une de ces conditions de succès, sans pourtant la nommer comme telle : la diversification des sources de revenus des villes et de la CMM. Il s'agit, en effet, d'une condition qui devra obligatoirement être remplie si la région espère connaître la série d'investissements souhaités, notamment dans le cadre de l'orientation pour une « Métropole attractive ». Le PDÉ suggère également des démarches de planification et de réflexion stratégiques – notamment pour le développement des grappes – qui sont également susceptibles de déboucher sur l'identification de nouvelles conditions de succès. La proposition de la Chambre est donc loin de s'inscrire à contre-courant du PDÉ : bien au contraire, le souhait de la Chambre est beaucoup plus de rendre l'exercice de réflexion stratégique plus étendu et explicite. Cela dit, la Chambre reconnaît en même temps que l'identification de toutes ces conditions – et, par le fait même, des objectifs de réussite – ne pourrait être complétée avant l'adoption de la version finale du PDÉ. Toutefois, il importe, à notre avis, que le PDÉ inscrive dès maintenant la notion de « conditions de succès » comme faisant partie intégrante de l'élaboration et de la mise en application de sa stratégie économique.

L'identification de conditions de succès permettrait de refléter beaucoup plus l'urgence de poser des gestes majeurs susceptibles de lancer rapidement et résolument Montréal à la poursuite de ses concurrentes. Ces considérations sont importantes dans la mesure où elles ont un impact certain sur la crédibilité du PDÉ et, par voie de conséquences, sur l'engagement qu'il saura susciter chez les partenaires.

Nécessité de définir des objectifs de réussite pour d'autres indicateurs

Dans la même veine, la Chambre considère que le PDÉ devrait également identifier, de manière chiffrée, une série d'objectifs à atteindre autres que le taux de croissance du PIB. Par cette recommandation, la Chambre estime que la CMM devrait pousser un cran plus loin la logique l'amenant, dans la section 9 du Projet de PDÉ, à mentionner l'importance de faire un suivi de la performance économique métropolitaine à travers une série d'indicateurs. En définissant des objectifs précis à atteindre – à court, moyen et long terme – pour une variété d'indicateurs, la Chambre croit que cette procédure contribuerait de deux façons à la réussite de la stratégie économique.

Premièrement, le fait de convenir d'une cible à atteindre pour un indicateur de performance – et cela, tant au terme de la période de planification, en 2025, que pour des intervalles périodiques – aurait pour résultat de faciliter un suivi plus critique du PDÉ. Ainsi, l'identification de cibles à atteindre serait

particulièrement utile pour suivre l'évolution des moyens d'action retenus par la CMM et identifier les ajustements à apporter en cours de route. En outre, l'identification d'objectifs intermédiaires constituerait un bon test de la validité de l'objectif global de croissance du PIB. En effet, en établissant quelles seraient des performances attendues pour différents secteurs, il devrait être possible d'évaluer avec plus de certitude si l'objectif global est réaliste. Bref, nous croyons qu'il s'agit d'un autre moyen par lequel le PDÉ pourrait démontrer sa rigueur et asseoir la crédibilité de sa stratégie.

Deuxièmement, la Chambre estime que, en disposant d'une plus grande variété d'objectifs chiffrés, la stratégie économique aurait l'important avantage de pouvoir mobiliser plus efficacement les acteurs derrière la réalisation de la stratégie économique. S'il est vrai que le PIB *per capita* représente une mesure exhaustive et valide de la richesse collective et de la productivité d'une population, le caractère global de cet indicateur comporte l'inconvénient de ne pouvoir être lié directement aux activités des différents acteurs économiques. En d'autres termes, il est difficile de percevoir l'impact des actions de chacun sur l'évolution du PIB *per capita* et, conséquemment, de faire partager à tous l'importance de leur contribution à l'atteinte de l'objectif identifié.

Exemples de conditions de succès et d'objectifs appliqués aux quatre orientations stratégiques

Une région métropolitaine apprenante

Le premier axe de la stratégie économique de la CMM met en lumière un défi incontournable auquel la région métropolitaine de Montréal doit répondre rapidement : le capital humain. Le défi d'attirer, de former et de retenir le talent est certes de taille et demeure celui sur lequel les villes-régions devront particulièrement s'attarder pour demeurer innovantes et performantes. À cet égard, la CMM souligne avec raison que le « capital humain est probablement l'élément qui conditionnera le plus le succès métropolitain ».

Cet axe met également bien en évidence la pertinence de définir des conditions de succès et certains objectifs précis pour la mise en œuvre du plan. En effet, il est difficile de ne pas être frappé par la différence marquée entre la vision que présente le PDÉ d'une région métropolitaine apprenante et les moyens somme toute limités pour la concrétiser. À cet égard, la *Table métropolitaine de Montréal* pourrait jouer un rôle important « pour assurer un arrimage adéquat entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée » et ainsi contribuer, en devenant le partenaire privilégié de la CMM, au développement de la région. Cela dit, la stratégie doit être appuyée par d'autres éléments – ce qui met en évidence le rôle que doit jouer la CMM comme représentant par excellence des intérêts métropolitains auprès des paliers de gouvernement supérieurs.

En effet, la CMM se trouve dans une situation délicate quand vient le temps d'élaborer les éléments d'une stratégie visant à faire de Montréal une région métropolitaine apprenante : la plupart des leviers relatifs au savoir et à l'apprentissage sont entre les mains du gouvernement du Québec. Malgré cela, la CMM est tout à fait justifiée d'inclure cette orientation dans sa stratégie économique, tant est cruciale son importance pour l'avenir de la métropole.

En matière de région apprenante, l'amélioration du financement universitaire représente une condition de succès et mériterait d'être identifiée comme telle dans le PDÉ. Déjà, il existe au Québec un consensus quant au besoin, à l'échelle de la province, d'investissements annuels supplémentaires de 375 millions \$, afin que les universités québécoises aient des moyens comparables aux institutions canadiennes. Dans la mesure où Montréal est le centre névralgique de l'activité universitaire au Québec, ce « sous-investissement » limite directement le potentiel de la région métropolitaine, au moment même où le PDÉ

visé à le développer au maximum. La CMM devrait donc faire sien le consensus métropolitain² sur l'amélioration du financement universitaire en en faisant, dans le PDÉ, une condition explicite au succès de la métropole comme région apprenante. Forte de ce consensus métropolitain, la CMM sera ensuite, plus que tout autre, en mesure de faire valoir les intérêts de la région et de faire pression pour que les acteurs concernés s'engagent à apporter les changements nécessaires.

Pour ce qui est des objectifs précis qui pourraient être établis en lien avec l'orientation *Pour une métropole apprenante*, ceux-ci sont nombreux. Parmi les plus importants, la Chambre croit que le PDÉ devrait établir des cibles en matière de réduction du décrochage scolaire, ainsi que pour le taux de participation des 18-24 ans aux études supérieures. Il pourrait également être approprié de définir, en fonction des prévisions des besoins en main-d'œuvre des différents secteurs stratégiques de Montréal, des cibles à atteindre quant au nombre de diplômés – formation professionnelle et technique autant qu'universitaire – nécessaires à la croissance de la région.

La région devra donc enregistrer une amélioration de ces nombres dans les années à venir si elle souhaite, dans dix ans, avoir tous les diplômés nécessaires pour répondre aux besoins de main d'œuvre spécialisée d'une économie croissant à un taux de 5,2 % par année. Par ailleurs, la définition d'un objectif concret de persévérance scolaire est beaucoup plus susceptible de susciter la motivation des personnes oeuvrant dans ce domaine qu'un objectif moins tangible comme la croissance du PIB.

Chose certaine, le simple fait de lancer une réflexion sur les conditions de succès et sur les différents objectifs de réussite propres au domaine du savoir, aurait pour effet de susciter un débat animé entre tous les acteurs métropolitains concernés. Pour la Chambre, cet exercice est un élément essentiel pour la mobilisation.

Une région métropolitaine compétitive et prospère

La deuxième orientation stratégique du Projet de PDÉ est également, selon la Chambre, un élément fondamental d'une stratégie de développement durable et innovant pour le territoire métropolitain. L'innovation étant au cœur des stratégies économiques des régions métropolitaines pour accroître leur compétitivité, la Chambre appuie la CMM dans sa démarche qui vise à doter la région métropolitaine de stratégies pour le développement de grappes industrielles performantes. Toutefois, la Chambre tient à souligner l'importance, pour la réussite de ces stratégies, de les élaborer à partir des idées et des observations émises par les intervenants établis et reconnus au sein des différents secteurs faisant l'objet d'une grappe (c'est-à-dire une approche de type *bottom-up*). Les stratégies de développement des différentes grappes qui en découleront devraient ainsi permettre aux leaders établis d'élargir encore davantage la portée de leurs actions. Pour cette raison – et comme il semble envisagé dans le PDÉ – la constitution de grappes doit absolument être marquée par la flexibilité et l'adaptation au contexte particulier de chaque secteur.

L'approche envisagée pour le développement des grappes est particulièrement intéressante, dans la mesure où elle se rapproche des recommandations de la Chambre d'identifier des conditions de succès et de définir des objectifs précis. En effet, le projet de PDÉ mentionne l'importance que soient définies des stratégies de développement propres à chacune des grappes, en collaboration avec les intervenants déjà en place. Il s'agit d'une démarche qui, si elle est menée de façon respectueuse des réalisations des intervenants reconnus et représentant leurs milieux respectifs, est susceptible de favoriser une plus grande adhésion à la mise en œuvre du PDÉ. Bien évidemment, la Chambre est d'avis que l'élaboration de ces stratégies devrait impliquer l'identification de conditions de succès et d'objectifs spécifiques à atteindre, à court, moyen et long terme.

² À ce sujet, les quatre universités montréalaises, la Chambre, la Ville de Montréal et plusieurs autres intervenants de la métropole sont intervenus en commission parlementaire, à l'hiver 2004, afin de reconnaître la nécessité de combler le sous-financement des universités au Québec. Le mémoire de la Chambre est accessible à l'adresse suivante : http://www.ccmq.ca/documents/Positions/2003%202004/Memoire_universites.pdf

L'une des conditions de succès sur laquelle la Chambre croit opportun d'insister est la création, pour chacune des grappes, de liens durables et efficaces entre l'industrie et les institutions de recherche et de formation. Beaucoup reste encore à faire dans le développement de synergies entre les établissements d'enseignement et de recherche – au niveau universitaire autant que collégial –, les entreprises établies et les entrepreneurs en devenir. Une approche sectorielle, intégrée à chacune des grappes, fournit une excellente occasion de mieux arrimer la formation offerte aux futurs travailleurs et les besoins de l'industrie, ou encore de multiplier les occasions de commercialiser avec succès les innovations développées en milieu de recherche.

Dans ce contexte, la Chambre tient à réitérer son appui ferme à la mise sur pied de la table *Innovation Montréal Métro* (IMM), un organisme à but non lucratif qui aurait pour « mission d'assurer la coordination de l'ensemble des acteurs impliqués dans la création et le soutien de la dynamique d'innovation métropolitaine » et qui pourrait justement contribuer à multiplier les interactions profitables entre les milieux économiques et ceux de la recherche. À cet égard, la Chambre continuera de collaborer activement avec la CMM à la création et au développement d'IMM.

Une région métropolitaine attractive

La troisième orientation stratégique du Projet de PDÉ, en plus d'être tout aussi importante pour le développement de la région, porte également en elle certaines inconnues quant à la possibilité de réaliser la vision proposée, sans l'engagement des gouvernements supérieurs. En effet, compte tenu de l'ampleur des investissements à effectuer – particulièrement en matière d'infrastructures –, une solution durable au financement des villes de la région métropolitaine de Montréal constitue une condition de succès majeure à l'atteinte des objectifs du plan. À cet égard, la section 3 de ce mémoire fait état de la nécessité d'obtenir des engagements fermes des partenaires gouvernementaux en faveur du développement optimal du Montréal métropolitain. L'expression d'un consensus métropolitain à l'égard des changements nécessaires au financement des villes et de la région, formulé sous forme de condition de succès dans le PDÉ, constituerait un argument important servant à appuyer la CMM dans la recherche et l'obtention des moyens qui lui sont nécessaires.

Par ailleurs, plusieurs objectifs spécifiques pourraient être identifiés et inclus dans la troisième orientation du PDÉ. Aux yeux de la Chambre, il serait possible de fixer des objectifs en termes des montants à investir pour les infrastructures, de façon, notamment, à établir l'échéancier selon lequel ces investissements devraient être réalisés. Il serait également pertinent de se fixer des objectifs mesurant directement notre réussite dans l'attraction de talents et d'investissements. Ainsi, parmi les indicateurs possibles, mentionnons, le volume de l'immigration économique dans la région, le nombre d'entreprises étrangères s'établissant à Montréal et la valeur des investissements privés d'entreprises réalisés dans la région.

Une région métropolitaine de calibre mondial

Le quatrième et dernier axe de la stratégie économique est tout à fait pertinent et en ligne avec l'objectif de construire une métropole concurrentielle à l'échelle internationale. Il s'agit même d'un axe particulièrement important si l'on souhaite que Montréal figure en tête de classement des villes dans le monde.

Il est intéressant de remarquer que, pour les éléments de cette orientation relatifs à la promotion et au rayonnement du Montréal métropolitain sur la scène internationale, la CMM dispose cette fois d'une influence directe sur les principaux leviers de développement. En effet, la CMM, en vertu de sa compétence « de faire la promotion de son territoire sur le plan international pour y favoriser l'essor et la diversification de l'économie », possède une capacité décisionnelle qui lui est étrangère, par exemple, en matière d'éducation ou d'immigration. Dans ce contexte, la Chambre se réjouit de constater que la

démarche mise de l'avant par la CMM se rapproche, à bien des égards, de celle proposée par la Chambre dans ce mémoire : l'identification de conditions de succès et d'objectifs.

En effet, que ce soit la stratégie de promotion internationale (devant être développée d'ici la fin de 2005) ou la réflexion proposée sur la mise en place d'un cadre fiscal stimulant les investissements directs étrangers, on peut raisonnablement anticiper que les participants à ces réflexions en viendront à identifier des actions immédiates à poser. Chose certaine, la Chambre voudra contribuer à ces échanges et aider à identifier de telles conditions de succès. Cette démarche est d'autant plus pertinente qu'elle devrait permettre de développer une perspective raffinée de ces enjeux au demeurant complexes. D'autres éléments, hors du domaine fiscal, émergeront certainement comme pouvant être des conditions d'attraction d'investissement. À titre d'exemples, pensons à la protection de la propriété intellectuelle et aux mesures de contrôle sur l'accessibilité des produits, deux enjeux très importants pour l'industrie biopharmaceutique.

Par ailleurs, la Chambre salue le leadership que la CMM entend prendre à l'égard de cet axe stratégique. En vertu de ses responsabilités, la CMM doit porter la vision métropolitaine en matière de promotion et de rayonnement international. Dans cette optique, la reconnaissance par la CMM des différents acteurs – dont la Chambre – impliqués, d'une manière ou d'une autre, dans la promotion et le rayonnement nord-américain et international de Montréal, représente une contribution tangible à une meilleure cohésion. Dans cette optique, il est aussi important de rappeler l'importance d'arrimer les activités internationales de la CMM et celles des villes qui la composent – tout particulièrement celles de la Ville de Montréal, étant donné la richesse des relations internationales développées au fil de son histoire. La Chambre croit, en outre, que l'établissement d'objectifs spécifiques de performance pourrait contribuer à l'engagement et à la cohésion de ces acteurs et ainsi faciliter l'identification des priorités. Parmi les indicateurs possibles, notons la valeur des exportations des entreprises de la région, le volume de touristes ou la valeur des investissements directs étrangers.

Synthèse des commentaires spécifiques sur la stratégie économique

- La Chambre considère que le PDÉ doit établir des objectifs qui mettront en évidence la nécessité, pour la région, de se dépasser et qui seront sans ambiguïté quant à l'actuelle position défavorable de Montréal vis-à-vis les principales économies métropolitaines. Le scénario proposant un taux de croissance annuelle de 5,2 % du PIB, pendant 20 ans – tout en étant particulièrement ambitieux – répond certes à ces critères.
- Aux yeux de la Chambre, le principal défi pour l'atteinte de cet objectif ambitieux demeure la mise en œuvre réussie de la stratégie économique du PDÉ. Cette réussite sera intimement liée à **l'implication et la mobilisation** de tous les acteurs du développement de la région métropolitaine et à leur **adhésion**, tant aux objectifs de la stratégie qu'aux moyens d'action qu'elle prévoit.
- **Dans ce contexte la Chambre recommande que le PDÉ, en collaboration étroite avec les acteurs du développement métropolitain, identifie explicitement :**
 - o les **conditions de succès** devant être obligatoirement remplies pour rendre possible une progression économique amenant Montréal dans le peloton de tête des métropoles nord-américaines;
 - o des **objectifs de réussite à atteindre** – à court, moyen et long terme – pour une variété d'indicateurs autres que le taux de croissance du PIB.

Exemples de conditions de succès et d'objectifs de réussite appliqués aux quatre orientations stratégiques

Pour une région métropolitaine apprenante

Condition de succès :

- L'amélioration du financement des universités

Objectifs chiffrés de réussite :

- Taux de persévérance scolaire
- Taux de participation des 18-24 ans aux études universitaires

Pour une région métropolitaine compétitive et prospère

Conditions de succès et objectifs de réussite devraient faire partie intégrante des stratégies devant être élaborées pour le développement des grappes de la région métropolitaine.

Condition de succès :

- La création, pour chacune des grappes, de liens durables et efficaces entre l'industrie et les institutions de recherche et de formation

Pour une région métropolitaine attractive

Condition de succès :

- Diversification des sources de revenus des villes de la CMM

Objectifs chiffrés de réussite :

- Montants investis pour la construction ou le renouvellement d'infrastructures urbaines
- Volume de l'immigration économique
- Valeur des investissements privés réalisés dans la région

Pour une région métropolitaine de calibre mondial

Les conditions de succès devraient être identifiées au terme de l'élaboration de la stratégie de promotion internationale (2005) et de la réflexion sur un cadre fiscal stimulant les investissements directs étrangers.

Objectifs chiffrés de réussite :

- Valeur des exportations provenant de la région métropolitaine
- Volume de touristes
- Valeur des investissements directs étrangers

3) Un contrat métropolitain entre la CMM et le gouvernement du Québec : le complément important pour atteindre les objectifs du plan

Plusieurs champs d'action identifiés dans le Projet de PDÉ correspondent à des compétences exercées par les gouvernements supérieurs, tout particulièrement celui du Québec. Il suffit de penser, par exemple, à l'éducation ou au transport. Dans ce contexte, la Chambre croit que le PDÉ devrait être couronné – de façon à assurer la pleine participation du gouvernement du Québec dans le développement de la région métropolitaine –, par la conclusion d'un « contrat métropolitain ».

Puisque - pour reprendre les termes employés par l'OCDE – « le plus grand défi pour Montréal dans les prochaines années sera de mettre en place, et pas seulement de concevoir, une stratégie économique pour l'ensemble de la région métropolitaine », la Chambre considère particulièrement important que la participation et l'engagement du gouvernement du Québec dans le développement de la région de Montréal puisse être formalisé. En effet, il existe le danger que, sans engagement ferme et respecté du gouvernement du Québec à l'égard du PDÉ, ce dernier ne puisse produire tous ses fruits.

L'idée d'un contrat métropolitain n'est pas nouvelle. Déjà, le Contrat de ville conclu entre le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal, en janvier 2003, à la suite de l'engagement des parties manifesté à la clôture du Sommet de Montréal, en juin 2002, fournit un bel exemple des avantages que la formalisation d'engagements entre deux partenaires peut procurer lorsqu'ils sont respectés. L'application du concept de contrat faisait également partie des recommandations de l'OCDE, dans son examen territorial portant sur la région métropolitaine de Montréal³. Fait intéressant, il existe déjà une entente de type métropolitain entre la CMM et le gouvernement du Québec : l'*Entente de communauté sur le développement durable*, conclue le 10 octobre 2002, d'une durée de cinq ans (de 2002 à 2007), qui comporte des engagements financiers de l'ordre de 9,5 millions de dollars.

Sur le continent européen, particulièrement en France, il est intéressant de souligner que les contrats métropolitains ou « d'agglomération » sont considérés comme ayant largement contribué à la maturation de la gouvernance métropolitaine française : cinquante-deux contrats de ce type étaient en vigueur en date du 30 avril 2004⁴. Cette forme de coopération s'apparente à celle que nous envisageons pour la région de Montréal, dans la mesure où elle rassemble notamment le gouvernement et la communauté métropolitaine pour l'atteinte d'objectifs communs et la définition des actions stratégiques devant être prises⁵.

Pour la Chambre, la conclusion d'un contrat métropolitain représente un complément important au PDÉ; c'est le moyen par lequel le rôle du gouvernement du Québec pour le développement de la métropole sera défini et reconnu et par lequel son engagement à joindre les forces pour en faire une région métropolitaine prospère et compétitive sera confirmé. Ce complément est précieux pour l'atteinte, en 2025, des objectifs du PDÉ et, dès aujourd'hui, pour la crédibilité de la stratégie qu'il propose.

³ À ce sujet, l'organisation internationale écrit que : « Avec un contrat qui couvrirait toute la région métropolitaine, on pourrait accroître la cohérence des politiques dans toute la zone fonctionnelle, et éviter que les coûts et avantages d'un contrat de ville exercent des externalités sur les banlieues. Il serait donc peut-être intéressant que le gouvernement provincial entame, sur la base du même principe que pour le contrat de ville, des négociations avec l'échelon métropolitain sur un cofinancement contractuel d'un certain nombre de services publics. La CMM sera alors amenée à intervenir et elle aura probablement le premier rôle dans la négociation, la planification, l'exécution et le suivi des divers aspects d'un contrat d'agglomération. » (Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Examens territoriaux de l'OCDE, Montréal, Canada*, Paris, Les Éditions de l'OCDE, p. 134-135.)

⁴ Le site [agglo.org](http://www.agglo.org), destiné aux acteurs impliqués dans l'élaboration des projets et des contrats d'agglomération, valorise les travaux publiés sur cette approche. Il peut être consulté à l'adresse suivante : <http://www.agglo.org>.

⁵ OCDE, *op.cit.*, p. 136.

Synthèse, mise en place d'un « contrat métropolitain »

- La Chambre recommande, en complément au PDÉ, qu'un « contrat métropolitain » soit conclu entre la CMM et le gouvernement du Québec, de façon à assurer la pleine participation de ce dernier à la mise en œuvre du PDÉ.

Conclusion

En recommandant la définition de conditions de succès, l'identification d'objectifs de réussite, ou la signature d'un contrat métropolitain, la Chambre tient à démontrer la très grande importance qu'elle accorde à la mise en application réussie du PDÉ, laquelle passe obligatoirement par l'implication et la contribution de tous les acteurs. Or, pour augmenter cette implication, il importe que le PDÉ suscite l'adhésion et, mieux encore, des engagements.

La CMM est consciente de cette réalité et a pris soin d'inclure dans le Projet de PDÉ divers moyens par lesquels obtenir les propositions des acteurs du développement tels que le présent processus de consultation ou l'élaboration à venir des stratégies pour les différentes grappes sectorielles. La Chambre propose de rendre cette approche davantage explicite et engageante, d'en faciliter le suivi critique et d'amener l'ensemble de la communauté métropolitaine montréalaise à se commettre en faveur de son développement. Compte tenu des objectifs ambitieux – et nécessaires – que se fixe la région pour sa croissance, il va sans dire que la contribution de tous les acteurs est requise. D'où l'idée que le PDÉ soit conçu comme un plan de mobilisation.

Dans cette optique, la Chambre croit que l'éventuel « contrat métropolitain » pourrait être encore plus englobant et inclure d'autres acteurs que la CMM et le gouvernement du Québec, par exemple, les regroupements sectoriels, les syndicats, la Chambre, le gouvernement du Canada, ainsi que d'autres acteurs du développement.

S'il porte en lui de grandes ambitions et une vision inspirante, le Projet de PDÉ doit développer sa force d'agir, de rassembler et de mobiliser; il doit pouvoir nommer clairement les choses et tracer sans ambiguïté l'étendue et la difficulté du chemin à parcourir.

La Chambre de commerce du Montréal métropolitain a très fortement appuyé la création et le développement de la CMM, considérant que la perspective métropolitaine qui définit l'organisme est cruciale pour la réussite économique de Montréal et de sa région, et ce, à l'ère où la concurrence économique se joue directement entre les agglomérations urbaines. Le Projet de Plan de développement économique, s'il peut encore être bonifié, souligne sans équivoque l'importance d'unir les forces de la métropole. C'est donc avec beaucoup de détermination que la Chambre compte poursuivre ses efforts et sa collaboration avec la CMM afin de faire du projet de PDÉ un véritable plan de mobilisation des forces actives pour le dépassement du Montréal métropolitain.