



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

Mémoire présenté à la

Ville de Montréal

Dans le cadre de sa consultation sur la

Stratégie et le plan d'action en développement économique

par

la Chambre de commerce du Montréal métropolitain

décembre 2004

© Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2004

Table des matières

INTRODUCTION	3
1) FAIRE DE LA STRATÉGIE ET DU PLAN D’ACTION EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA VILLE DE MONTRÉAL L’EXPRESSION DE SON LEADERSHIP AU SEIN DE LA CMM	4
RÉALITÉ ÉCONOMIQUE DES AGGLOMÉRATIONS URBAINES : FONDAMENTALEMENT MÉTROPOLITAINE	4
LA VILLE DE MONTRÉAL : MOTEUR DE L’ÉCONOMIE MÉTROPOLITAINE ET LEADER AU SEIN DE LA CMM	4
DÉMONTRER CLAIREMENT COMMENT LA VOLONTÉ D’ACTION DE LA VILLE S’ARRIME AUX EFFORTS MÉTROPOLITAINS	5
2) POUR UNE MISE EN ŒUVRE RÉUSSIE DE LA STRATÉGIE ET DU PLAN D’ACTION EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA VILLE DE MONTRÉAL.....	6
A) MOBILISATION DES PARTENAIRES	6
B) IDENTIFICATION DE PRIORITÉS	7
<i>La mise en valeur du havre de Montréal</i>	<i>7</i>
<i>Rayonnement du centre-ville.....</i>	<i>7</i>
<i>Projet de centres hospitalier universitaire de l’Université McGill et de l’Université de Montréal</i>	<i>8</i>
C) MOYENS DE SUIVI.....	8
CONCLUSION.....	9

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 Ville de Montréal relativement à son document de consultation *Stratégie et plan d'action en développement économique*. D'emblée, la Chambre tient à reconnaître l'importance de l'exercice en cours qui vise à accélérer le développement économique de la Ville de Montréal.

Le document de consultation présenté par la Ville témoigne d'une volonté d'élaborer une stratégie bien ancrée dans le concret qui mérite d'être saluée. Pistes et priorités d'action sont présentées dans une forme simple et directe, qui permet d'apprécier les nombreux efforts requis – de même que les nombreuses possibilités ! – pour le développement économique optimal de Montréal.

À cet égard, la Chambre apprécie la détermination d'accroître significativement la performance économique de la métropole dont la Ville fait preuve au sein de la stratégie. À de nombreuses reprises, la Chambre a émis publiquement le souhait que les intervenants du développement économique de la région métropolitaine soient animés d'une vision particulièrement ambitieuse du développement économique de la métropole, afin de lui permettre de faire face à la concurrence des autres grandes agglomérations du monde. La stratégie s'inscrit dans ce courant et ce caractère ambitieux est des plus louables.

Les commentaires et recommandations que la Chambre présente dans ce mémoire concernent deux grandes préoccupations : l'arrimage entre la stratégie de la Ville et le plan de développement économique (PDÉ) de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et la réussite de sa mise en œuvre.

1) Faire de la stratégie et du plan d'action en développement économique de la Ville de Montréal l'expression de son leadership au sein de la CMM

Réalité économique des agglomérations urbaines : fondamentalement métropolitaine

La Chambre est parfaitement en accord avec l'observation faite à l'intérieur de la stratégie voulant qu'« aux nations délimitées par des frontières géographiques ou politiques s'ajoutent des aires métropolitaines qui se définissent par leur *activité économique*. Dès lors, les économies métropolitaines se font concurrence sur un marché global. »¹ Pour la Chambre, il ne fait aucun doute que la réalité économique des agglomérations urbaines est fondamentalement métropolitaine. À cet égard, les membres de la communauté des affaires sont depuis longtemps habitués à faire affaire entre eux, quelle que soit leur municipalité d'origine. Pour nos commerçants, le bassin de clientèle a peu à voir avec les frontières municipales, mais est généralement envisagé de façon régionale. Il en va de même pour le bassin de main-d'œuvre. Enfin, les grandes infrastructures, comme le port ou l'aéroport de Montréal, sont importantes pour les exportateurs de toute la région.

Pour cette raison, la Chambre a continuellement insisté, ces dernières années, sur l'importance d'une vision métropolitaine du développement économique. Elle indiquait d'ailleurs 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 ».

Forcément, cette perspective métropolitaine a guidé l'analyse qu'a faite la Chambre de la stratégie soumise à la consultation par la Ville de Montréal.

La Ville de Montréal : moteur de l'économie métropolitaine et leader au sein de la CMM

Le document de consultation *Stratégie et plan d'action en développement économique* fait ressortir, avec beaucoup d'à-propos, l'importante contribution de la Ville de Montréal à l'activité économique métropolitaine. Avec 70 % du PIB et 68 % des emplois de la région métropolitaine, Montréal constitue indéniablement la pierre angulaire de la création de richesse dans la région.

Ce statut d'importance ne doit cependant pas être employé comme la justification d'une approche de développement faisant abstraction du contexte métropolitain plus large. Montréal, tout en étant le moteur économique de la métropole, ne doit surtout pas faire cavalier seul. Bien au contraire, son importance économique dans la région métropolitaine lui confère, d'abord et avant tout, une responsabilité de leadership *au sein* de la structure régionale que constitue la CMM. La participation entière de la Ville à la stratégie économique métropolitaine est essentielle à sa réussite. Cela est d'autant plus vrai que Montréal est, de loin, l'entité au sein de la CMM qui dispose des ressources les plus importantes en matière de développement économique et que c'est par *ses* services que nombre des objectifs poursuivis par la région pourront être atteints.

¹ Ville de Montréal, *Stratégie et plan d'action en développement économique – Document de consultation*, p. 2.

Démontrer clairement comment la volonté d'action de la Ville s'arrime aux efforts métropolitains

Pour cette raison – et parce qu'elle a appuyé, dans une large mesure, le projet de PDÉ de la CMM – la Chambre souhaiterait que la Ville soit davantage explicite quant à la façon dont s'arrime sa stratégie de développement économique à celle de la CMM. Ces précisions sont importantes parce qu'elles permettraient d'illustrer la forme de leadership que la Ville souhaite prendre au sein de la CMM. Par ailleurs, ces précisions sont essentielles pour obtenir l'appui et l'adhésion des autres acteurs du développement dans la région qui redoutent que la présence parallèle d'exercices de planification stratégique à l'échelle régionale et municipale favorise la dilution des efforts de développement plutôt que leur convergence.

Ainsi, même si la Chambre comprend que le document de consultation vise surtout à identifier des pistes d'action qui correspondent aux responsabilités directes de la Ville et de ses arrondissements, elle persiste à croire que qu'il ne va pas assez loin dans la reconnaissance du lien devant exister entre la stratégie économique de la Ville et celle de la CMM. À cet égard, les quelques mentions que la Ville « adhère à l'objectif proposé par la CMM » ou qu'elle entend « jumeler ses efforts » ne peuvent suffire, à eux seuls, à exposer la solidité de ces liens. Dans la mesure où la Ville comprend 50 % de la population de la CMM et que le plan de développement économique préparé par l'organisme est sensé être le fruit d'un consensus de toutes les municipalités qui la compose – dont Montréal –, la Chambre se serait attendue, par exemple, à ce que la stratégie de la Ville illustre, d'entrée de jeu, la cohérence entre la vision et les orientations de la CMM et les axes de positionnement choisis par la Ville.

La section 1.2 *Établissement d'un partenariat avec les gouvernements* fournit un exemple partiel de ce que la Chambre souhaiterait voir, de façon générale, à l'intérieur de la stratégie. Il y est mentionné que « dans l'exercice de son leadership, la Ville de Montréal entend par conséquent jumeler ses efforts à ceux de la CMM... »². Bien que ce passage pourrait être bonifié d'une référence à la section du PDÉ faisant état des attentes de la CMM à l'égard de la participation des gouvernements supérieurs³ au financement des municipalités, il a néanmoins le mérite de dire clairement que, sur ce point, la Ville agira en cohésion avec les acteurs métropolitains.

Il en va tout autrement du volet contenu dans la *priorité no 5 : mettre en valeur les atouts de Montréal*, qui porte sur le développement de l'image de marque de Montréal et de sa diffusion dans le cadre d'une stratégie marketing. En soi, on peut difficilement s'objecter à la volonté de la Ville de vouloir définir une image de marque pour Montréal afin, entre autre choses, d'appuyer la promotion de Montréal auprès d'investisseurs étrangers. Toutefois, il est préoccupant de savoir que la définition d'une image de marque – cette fois, pour la région métropolitaine de Montréal – fait également partie des moyens d'action envisagés par la CMM dans son PDÉ et que ni la CMM, ni la Ville ne spécifie en quoi ces efforts vont se compléter. Or, il est inévitable que ces deux initiatives en viennent à s'intégrer – ou à empiéter l'une sur l'autre. La Chambre croit donc qu'il serait particulièrement pertinent que le document de consultation suggère clairement des pistes pour cet arrimage.

La Chambre trouve particulièrement stimulantes les démarches de réflexion stratégique qui ont cours présentement à Montréal et au plan métropolitain. Dans les deux cas, les documents présentés en consultation publique mettent en évidence que la situation économique de la Métropole est loin d'être idéale. Les deux démarches s'entendent pour fixer des objectifs de développement fort ambitieux pour les 20 prochaines années et, ce faisant, font ressortir l'urgence de poser des gestes marquants en faveur d'un développement économique accéléré à Montréal et dans sa région. La Chambre est sur la même

² *Op cit*, p. 5.

³ Voir à ce sujet la section 6 du projet de PDÉ de la CMM : « Accélérer les investissements pour la prospérité future de la région métropolitaine de Montréal : un nouveau paradigme de développement pour les villes-régions ».

longueur d'ondes que la Ville et la CMM en ce qui a trait à la nécessité d'être ambitieux et à l'urgence de poser des gestes. Toutefois – et c'est l'objectif premier de ce commentaire – il faut éviter que l'empressement qui doit caractériser nos actions de développement se transforme en précipitation. La nécessité de cohésion entre les acteurs et de cohérence des actions demeure toujours aussi grande. Pour ces raisons, la Chambre considère important que le document de stratégie de la Ville, qui témoigne d'un effort certain – et apprécié – de traduire la pensée stratégique en actions concrètes, soit aussi en mesure de situer ces actions dans le contexte stratégique large, tel qu'il est défini par la CMM.

2) Pour une mise en œuvre réussie de la stratégie et du plan d'action en développement économique de la Ville de Montréal

Toute élaboration d'une stratégie ou d'un plan d'action constitue en fait le prélude à l'imposant défi de sa mise en œuvre. Pour la Chambre, il est particulièrement important pour Montréal de relever ce défi avec succès. Dans ce contexte, elle est d'avis qu'il est sage d'inclure, à même sa stratégie, toutes les dispositions qui permettront de favoriser la réussite de sa mise en œuvre. Trois éléments apparaissent comme particulièrement importants dans ce contexte : la mobilisation des partenaires, l'identification de priorités et les moyens de suivis.

a) Mobilisation des partenaires

La Ville le reconnaît d'emblée dans la section du document portant sur sa stratégie : elle ne pourra assurer seule la mise en œuvre. Tous ses partenaires devront apporter leur contribution, d'où l'importance d'un plan d'action capable de mobiliser les intervenants du développement économique.

Idéalement, l'implication des partenaires doit se cultiver dès les premières phases de préparation d'une stratégie. À cet égard, le Sommet de Montréal s'est révélé un exercice profondément utile pour rassembler tous les partenaires intéressés par le développement de Montréal et leur permettre de contribuer de leurs idées et de leurs observations à la réflexion sur le développement économique de la Ville. Toutefois, depuis la tenue du Sommet, l'impression demeure que les occasions pour les divers partenaires de contribuer au développement du présent document de consultation n'ont pas été aussi systématiques. Ainsi, il est à souhaiter que « l'esprit du Sommet » soit davantage présent dans les prochaines phases de finalisation et de mise en œuvre de la stratégie.

Dans cet esprit, un moyen de favoriser l'implication et la mobilisation est certainement d'interpeller directement ses partenaires. À cet égard, la Chambre apprécie la reconnaissance qui est faite, dans les pages du document de consultation, de la contribution de notre organisation au développement économique et, tout particulièrement, de ses services d'information d'affaires et de commerce international livrés respectivement par ses équipes d'*Info Entrepreneurs* et du *World Trade Centre Montréal*. Cela dit, cette approche pourrait être appliquée de façon plus large. Ainsi, la stratégie pourrait – notamment dans la section portant sur le développement de grappes industrielles – identifier de manière explicite les moyens par lesquels la Ville compte appuyer et compléter les efforts des intervenants déjà en place, notamment les regroupements sectoriels locaux et les chambres de commerce.

L'objectif de générer à Montréal, pendant les 20 prochaines années, une croissance annuelle exceptionnelle du PIB de 5,2 % ne pourra se faire sans une mobilisation tout aussi exceptionnelle des acteurs du développement. Dans cette optique, la stratégie de la Ville – autant que le PDE de la CMM – doit devenir un outil par lequel il sera possible de susciter et de stimuler l'engagement des partenaires pour sa mise en œuvre. Pour cela, le document de consultation doit offrir une vision inspirante et doit...

inspirer confiance, d'où l'importance, aux yeux de la Chambre, de situer clairement les actions de la stratégie de la Ville dans le contexte plus large du PDÉ de la CMM.

Un autre facteur qui favorise la mobilisation est la possibilité, pour les différents acteurs du développement, de se reconnaître et de pouvoir identifier les champs où leur contribution est attendue. Sur ce point, l'identification d'actions précises de développement dans le document de consultation représente un atout précieux.

Dans la même veine, la Chambre recommandait, dans son mémoire sur le projet de PDÉ de la CMM, que soient développés des objectifs de réussite chiffrés pour des indicateurs autres que le PIB, de façon que les différents partenaires puissent s'approprier certains des objectifs et saisir, de façon plus tangible, en quoi leur contribution est importante à la réussite du PDÉ. La Chambre est d'avis que cette recommandation s'applique également à la stratégie de la Ville et qu'elle pourrait favoriser une plus vaste mobilisation des partenaires. En effet, la difficulté inhérente à un indicateur de nature globale, tel que le PIB *per capita*, est qu'il peut plus difficilement 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. L'identification de cibles précises pour des indicateurs tels que le taux de réussite scolaire ou les montants d'investissements directs étrangers attirés à Montréal serait ainsi susceptible d'interpeller un éventail beaucoup plus vaste d'intervenants ayant un impact sur l'économie.

b) Identification de priorités

S'il est dans l'ordre des choses qu'une planification stratégique fasse état de l'ensemble des actions à accomplir, cela comporte le danger qu'au moment de la mise en œuvre de la stratégie, les efforts se trouvent dispersés dans une foule d'actions plutôt que d'être concentrés vers les plus structurantes. Pour cette raison, la Chambre juge utile de faire part à la Ville de trois actions qui lui paraissent fortement prioritaires en vertu de la contribution très grande que pourraient avoir ces projets pour le dynamisme économique et la création de richesse à Montréal.

La mise en valeur du havre de Montréal

La mise en valeur du havre de Montréal, pilotée par la Société du Havre, représente possiblement le projet de développement et d'aménagement urbain le plus ambitieux de l'histoire de Montréal. Que ce soit par l'important potentiel immobilier du havre, la poursuite du développement de ce qui constitue déjà un imposant pôle récréo-touristique ou, tout simplement, l'impact que ce projet aura sur l'image internationale de Montréal, la mise en valeur du havre correspond en tous points à la définition d'un projet de développement « structurant ». Le potentiel du secteur et le temps qu'il faudra pour le mettre en valeur à travers un projet d'aménagement de qualité militent pour que cette action figure parmi les plus hautes priorités de la stratégie.

Rayonnement du centre-ville

La stratégie reconnaît pleinement l'importance du centre-ville et identifie plusieurs actions en lien avec sa mise en valeur. Parce qu'il s'agit du cœur économique de l'agglomération, du lieu qui définit la personnalité internationale de Montréal, du premier lieu d'accueil des touristes de passage dans la région, le centre doit être considéré comme une priorité par les citoyens de Montréal autant que par les autres habitants de la région métropolitaine. La Chambre salue cette considération prioritaire du centre-ville dans la stratégie et espère qu'il en sera ainsi pour toute la mise en œuvre du plan.

Projet des centres hospitaliers universitaires de l'Université McGill et l'Université de Montréal

Les secteurs de la santé et de la recherche biopharmaceutique font partie des domaines où Montréal excelle et où elle s'est taillée une place enviable sur la scène internationale. En plus de répondre aux besoins de la population québécoise en matière de soins médicaux spécialisés, le projet de construction des centres hospitaliers universitaires par l'Université McGill et l'Université de Montréal représente un moyen important par lequel consolider la place importante qu'occupe Montréal dans ces secteurs. Il s'agit en outre de projets de construction qui auront un apport important à l'économie métropolitaine – autant de raisons qui en font un projet prioritaire pour lequel il serait de mise que la Ville assume un leadership décisif, notamment en ce qui a trait à la dimension urbaine de ces projets.

c) Moyens de suivis

Le dernier élément que la Chambre considère crucial pour une mise en œuvre réussie de la stratégie de la Ville est l'inclusion de moyens efficaces de suivi. À cet égard, on ne peut que saluer la mention, dans le document de consultation, de la mise en place d'un tableau de bord et d'un mécanisme de suivi de la stratégie. Pour la Chambre, les indicateurs mentionnés comme devant faire l'objet d'un suivi sont tous pertinents.

Ce volet particulièrement souhaitable de la stratégie de la Ville comporte aussi de profondes ressemblances avec le PDE de la CMM qui prévoit, lui aussi, le suivi de l'économie métropolitaine à travers un tableau de bord. Il est d'ailleurs remarquable que plusieurs des indicateurs mentionnés dans la stratégie – tels que le PIB ou le taux de chômage – sont généralement établis pour la région métropolitaine de recensement plutôt que pour le strict territoire de la ville. Dans ce contexte, les moyens d'arrimage entre les travaux de la CMM et ceux de la Ville mériteraient à nouveau d'être explicités.

La question des indicateurs fournit également l'occasion de réitérer la recommandation de la Chambre de définir des objectifs chiffrés de réussite pour une diversité d'indicateurs. De telles cibles devraient être établies pour des échéanciers précis, établis en fonction des grands objectifs compris dans le document de stratégie. Cette façon de faire permet d'ajouter une dimension critique au suivi de la mise en œuvre du plan et permet de mettre en évidence les secteurs dont la performance est en deçà des attentes.

Un dernier élément qui pourrait ajouter à la qualité du suivi pourrait être d'instaurer la pratique de déposer un bilan annuel public de la mise en œuvre de la stratégie, à l'image de ce qui est prévu pour le Plan d'urbanisme. Tout comme ce Plan, l'application de la stratégie supposera des choix budgétaires importants. La Chambre est d'avis que ces décisions, qui nécessitent souvent un arbitrage ardu entre une série de priorités, pourront être prises de façon plus éclairée si les décideurs et le public sont en mesure de les situer dans le contexte plus large et à plus long terme de la stratégie de développement économique.

Conclusion

Dans ses observations sur le projet de PDÉ de la CMM, la Chambre a beaucoup insisté sur la nécessité que le Plan soit un document capable de susciter l'adhésion et la mobilisation de tous les acteurs économiques du Montréal métropolitain. Les objectifs ambitieux d'une croissance économique de 5,2% par année, d'ici 2025, ne pourront être atteints sans des réalisations exceptionnelles et des actions concertées de tous ces intervenants.

Ces commentaires s'appliquent également à la *Stratégie et plan d'action en développement économique* que la Ville de Montréal soumet à la consultation publique. Il est certes important que la Ville exprime une volonté ferme d'appuyer le développement économique sur son territoire. Il l'est tout autant que cet appui s'inscrive clairement et résolument dans la mouvance métropolitaine. Ainsi, même si la Chambre ne remet pas en doute l'adhésion de la Ville de Montréal à cette approche métropolitaine, elle croit néanmoins que l'adhésion au projet métropolitain serait d'autant plus favorisée si l'arrimage entre les stratégies montréalaises et métropolitaines étaient systématiquement démontrées.

La Ville de Montréal telle que nous la connaissons aujourd'hui, les arrondissements et la CMM sont des structures que l'on peut encore qualifier de nouvelles et dont les modalités d'interaction et de collaboration ne sont pas encore pleinement définies. Dans ce contexte, pouvoir se référer à un « mode d'emploi » peut être particulièrement utile. La Chambre est ainsi d'avis que la stratégie de la Ville, en dissipant toutes les interrogations quant à son arrimage avec les autres initiatives de planification et de développement, pourra répondre à ce besoin et devenir l'un des outils catalyseurs du développement dont Montréal et sa région métropolitaine ont particulièrement besoin.