

LIBÉRER LE PLEIN POTENTIEL DU QUÉBEC EN CAPITALISANT SUR LES FORCES DE MONTRÉAL

Livre blanc de la Chambre de
commerce du Montréal métropolitain
dans le cadre des 44^{es} élections
générales du Québec

Août 2026



la Chambre de commerce
du Montréal métropolitain

Ce document a été produit par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain dans le cadre des 44^{es} élections générales du Québec. Il vise à nourrir le débat public et à éclairer les choix qui détermineront la prospérité du Québec dans la décennie qui s'ouvre. L'analyse et la rédaction ont été appuyées par Volume Dix.

La Chambre tient à remercier les membres de son conseil d'administration pour leur disponibilité et la qualité de leurs contributions tout au long du processus.

La Chambre remercie l'ensemble des personnes et des organisations ayant contribué à cette démarche. Celle-ci s'appuie sur un sondage mené auprès de plus de 1 000 répondants, sur la mobilisation de quatre comités stratégiques réunissant une soixantaine d'experts et de représentants du milieu des affaires, ainsi que sur plus de 50 entrevues réalisées auprès de dirigeants d'entreprise, de personnalités politiques, d'anciens parlementaires et d'acteurs des milieux économique, universitaire, culturel et communautaire.

AVANT-PROPOS

Il est des évidences qu'il faut parfois redire. La prospérité du Québec ne se joue pas dans un seul lieu ni selon un seul cheminement. Elle se construit dans la complémentarité de ses pôles et de ses régions, chacun appelé à donner sa pleine mesure à partir de ce qui le distingue.

Montréal et Québec en sont deux moteurs essentiels, aux vocations distinctes et convergentes. La métropole concentre la masse critique de talents, la profondeur des écosystèmes d'innovation et de recherche, et la capacité de projeter le Québec à l'international. La capitale réunit les institutions publiques, une expertise d'État de haut niveau et un tissu entrepreneurial qui s'affirme avec une vigueur nouvelle. Ces forces ne s'opposent pas; elles se conjuguent, à condition qu'on les reconnaisse pour ce qu'elles sont et qu'on les laisse pleinement s'exprimer.

Cette même logique vaut pour les régions. Aucune prospérité durable n'est concevable sans la contribution de tous les territoires, chacun s'appuyant sur sa propre vocation, ses propres avantages, ses propres ambitions. Ce qui fait la force du Québec, c'est précisément la diversité de ses réalités et la solidité des liens qui les unissent. Aujourd'hui, cette force est à réactiver.

À l'aube des 44^{es} élections générales du Québec, ce livre blanc est déposé pour nourrir le débat public et éclairer les choix qui détermineront la prospérité du Québec dans la décennie qui s'ouvre. Il porte une lecture lucide de nos forces collectives et des angles morts qui nous freinent. Il cherche à nommer, avec la précision qu'exige le moment, ce dont dépendent l'économie québécoise et la qualité de vie de celles et ceux qui y vivent, y travaillent et y bâtissent notre avenir commun.



Saisir le moment

Il nous est apparu pressant de déposer ce livre blanc comme un cri de ralliement pour Montréal et pour le Québec.

Pressant, parce que nous traversons un moment dont l'ampleur dépasse celle des cycles que nous avons connus. La carte géopolitique se redessine, les alliances commerciales et stratégiques se recomposent, les règles du jeu changent à un rythme que personne n'avait anticipé. Dans ce mouvement, des fenêtres s'ouvrent et se referment vite. Le Québec ne peut pas se permettre de les laisser passer.

Cri de ralliement, parce que rien de ce que ce document propose ne se fera sans mobilisation collective. La force des grandes percées de la métropole, à chaque époque, est venue de la convergence délibérée entre l'État, les institutions, les entreprises et la société civile. Un tel moment est de nouveau devant nous.

La prospérité du Québec se construit par la complémentarité de ses territoires, chacun appelé à donner sa pleine mesure à partir de ce qui le distingue. Montréal y tient une place particulière. Reconnaître la métropole comme moteur, ce n'est pas la hisser au-dessus du Québec, c'est lui rendre son rôle au service du Québec.

Notre métropole, dont les fondations sont solides, n'a pas su consolider durablement les conditions de sa pleine croissance. L'attrait du Québec auprès des talents internationaux est menacé. Le cadre dans lequel opèrent nos entreprises s'est alourdi. Le centre-ville attend des investissements à la hauteur de son rôle. Les grands projets peinent à se concrétiser.

Une métropole ne renoue pas avec l'ambition par hasard. Elle le fait par choix délibéré, par la mobilisation collective, et au bon moment. Nous proposons au prochain gouvernement des engagements forts en ce sens. La Chambre les portera, aux côtés de celles et ceux qui acceptent de bâtir avec elle. Le moment est venu de saisir cette occasion.

Isabelle Dessureault

Présidente et cheffe de la direction
Chambre de commerce du Montréal métropolitain

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire.....	7
Deux trajectoires, un choix	10
Forces, reculs, sursauts	19
Piliers, socle, ambition.....	24
9 recommandations, un horizon : 2030	33
Une boussole en sept principes pour guider l'action.....	52
Un partenariat pour passer à l'acte	56

Sommaire

Libérer le plein potentiel du Québec en capitalisant sur les forces de Montréal

7

Le Québec entre dans un cycle électoral au moment où l'ordre mondial se recompose en accéléré. Les États réinvestissent la politique industrielle, les chaînes de valeur se redessinent. Dans ce contexte, le Québec dispose d'une courte fenêtre pour affirmer sa position.

Une évolution en trois temps

Montréal a longtemps organisé l'économie du Canada. Elle a ensuite subi un déclin profond sous l'effet conjugué de pressions continentales, démographiques, linguistiques et industrielles. Les deux dernières décennies ont produit de réels rebonds : stratégie d'innovation, Quartier des spectacles, REM, pont Champlain. La métropole sait se mobiliser.

La question qui reste ouverte est celle de la continuité : comment consolider les conditions d'une croissance durable, au lieu de naviguer de ressaut en ressaut ?

Des forces qui font la singularité de Montréal

La singularité de Montréal trouve sa fondation dans des forces distinctives, bâties intentionnellement au fil du temps :

- Des universités francophones et anglophones de classe mondiale
- Des grappes industrielles avec ancrages économiques sectoriels forts
- Une position de métropole culturelle francophone des Amériques
- Des sièges sociaux et centres d'excellence mondiaux, vecteurs de productivité
- Une ville d'accueil de grandes organisations internationales
- Des hôpitaux de premier ordre, couplés à des centres de recherche
- Une métropole culturelle et sportive au rayonnement mondial, portée par sa créativité, ses grands événements et son tourisme

Sommaire

Trois piliers, un socle

8

Le dynamisme métropolitain repose sur trois piliers et un socle. Les entreprises, qui créent la valeur. Le talent, qui détermine la capacité d'innover et de croître. Le cadre d'affaires, qui facilite ou freine l'investissement. Ces trois piliers reposent sur un socle identitaire propre à Montréal : le fait français, la culture et l'ouverture sur le monde.

Bien que Montréal compte sur des assises solides, chacun de ces trois piliers présente des fragilités importantes. Les entreprises peinent à atteindre la masse critique nécessaire pour devenir des championnes. Le talent se forme ici, mais demeure difficile à attirer, à intégrer et à retenir. Le cadre réglementaire et fiscal place le Québec en queue de peloton parmi ses pairs. Le socle identitaire, enfin, doit être habité, défendu et célébré pour demeurer vivant et distinctif.

L'hypercollaboration comme condition de succès

La force du Québec réside dans la complémentarité de ses territoires. Deux chaînes de valeur l'illustrent concrètement, mais elles ne sont pas les seules : le secteur maritime, écosystème intégré allant de la construction navale à la logistique, suivant un corridor de Salaberry-de-Valleyfield à Blanc-Sablon; et les technologies, où l'innovation relie Montréal, Québec, Sherbrooke et plusieurs pôles régionaux.

Ces filières hautement productives ne prospèrent que par l'hypercollaboration, et la réalisation de leur plein potentiel requiert un leadership à la hauteur de cette réalité.

Sept principes comme boussole

La Chambre a consulté autour de six enjeux prioritaires : l'environnement d'affaires, le talent, les infrastructures, le logement, la diversification des marchés et la vitalité du centre-ville. De ces consultations se dégagent sept principes que la Chambre propose comme boussole d'arbitrage pour chaque dossier et invite le prochain gouvernement à s'en inspirer.

- 1. Hypercollaboration entre territoires.**
- 2. Choisir peu, tenir le cap.**
- 3. Juger le cadre à son efficience, jamais à son intention.**
- 4. Préférer le risque qui fait grandir des champions à la prudence qui fige.**
- 5. Faire du français et de l'ouverture deux forces qui s'additionnent.**
- 6. S'inspirer sans relâche de ce qui se fait de mieux ici et ailleurs.**
- 7. Refuser la division et rejeter tout discours qui isole Montréal du reste du Québec.**

Sommaire

Neuf recommandations pour la prochaine législature

9

Précises et mesurables, elles doivent également être durables, car rien de ce qui transforme une métropole ne s'accomplit au cours d'un seul mandat.

1. **Faire de l'allègement réglementaire et fiscal une urgence nationale.**

Positionner le Québec parmi les chefs de file canadiens en matière d'allègement réglementaire en réduisant de 20 % le fardeau imposé aux entreprises d'ici 2030, tout en renforçant la compétitivité de l'environnement d'affaires grâce à une fiscalité qui favorise la croissance, l'entrepreneuriat, l'investissement et l'innovation.

2. **Transformer les contrats publics en leviers de croissance et d'innovation.**

Consacrer au moins 5 % de la valeur des marchés admissibles à l'achat d'innovations et inciter les grandes entreprises à devenir les premières clientes de nos PME.

3. **Changer de cap pour la réalisation des grands projets et le maintien des infrastructures.**

Adapter les modes de réalisation à chaque projet, mobiliser les capitaux institutionnels et couvrir 100 % des infrastructures par un bilan de santé vérifié de façon indépendante.

4. **Investir dans le centre-ville de Montréal comme dans un actif national.**

Faire du centre-ville de Montréal une référence nord-américaine en matière d'attractivité, de vitalité économique, de qualité de vie et de gouvernance urbaine, grâce à une entente décennale permettant de réaliser les projets structurants.

5. **Réaffirmer Montréal comme métropole mondiale du savoir et pôle d'innovation.**

Stabiliser les règles d'accueil des talents internationaux, reconnaître les établissements de confiance et convertir la recherche en entreprises qui restent ici.

6. **Répondre au défi démographique par un accueil calibré et prévisible de talents internationaux.**

Une planification pluriannuelle fondée sur des besoins documentés, un parcours d'intégration coordonné et un indice annuel des besoins en talents internationaux.

7. **Capitaliser sur l'avantage énergétique du Québec.**

Des critères d'attribution publics et prévisibles, l'efficacité énergétique traitée comme une source de croissance et des entreprises québécoises nées de la transition.

8. **Miser sur le capital international de Montréal comme levier de croissance pour le Québec.**

Retenir et attirer les centres de décision et convertir les réseaux de la métropole en marchés pour les entreprises de toutes les régions.

9. **Faire des arts, de la culture, du design et du patrimoine des moteurs d'ambition métropolitaine.**

Soutenir les institutions et la relève, exiger l'excellence architecturale dans les projets publics et remettre en service le patrimoine public vacant.

DEUX TRAJECTOIRES, UN CHOIX

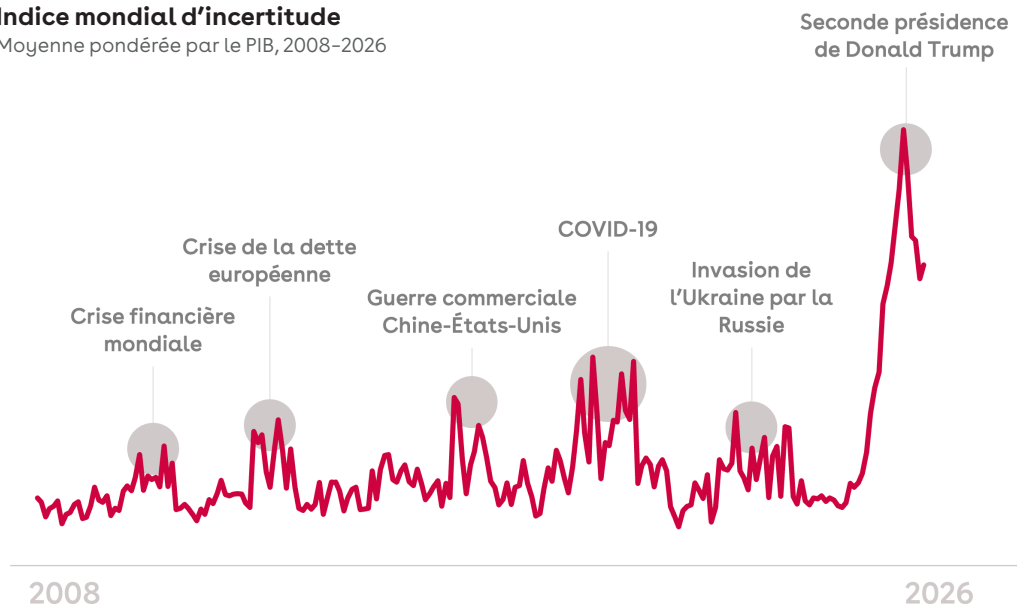
La fin de l'illusion d'un retour à la normale

Les dernières années ont marqué une accélération brutale des transformations de l'économie mondiale. Pandémie, tensions géopolitiques, événements climatiques, mutations technologiques rapides, recomposition des chaînes d'approvisionnement : l'architecture internationale héritée de l'après-guerre est remise en question, de même que les certitudes qui en organisaient la lecture.

Ce qui semblait acquis se trouve aujourd'hui remis en question : la stabilité des grandes alliances internationales, commerciales comme stratégiques, la prévisibilité des règles du jeu, la primauté des institutions multilatérales, la capacité de l'État-providence à livrer des services à la hauteur des attentes. Nous sommes entrés dans un nouveau paradigme mondial. Les risques se multiplient, alors même que notre culture politique et économique s'est construite sur leur évitement.

Indice mondial d'incertitude

Moyenne pondérée par le PIB, 2008-2026



Source : World Uncertainty Index

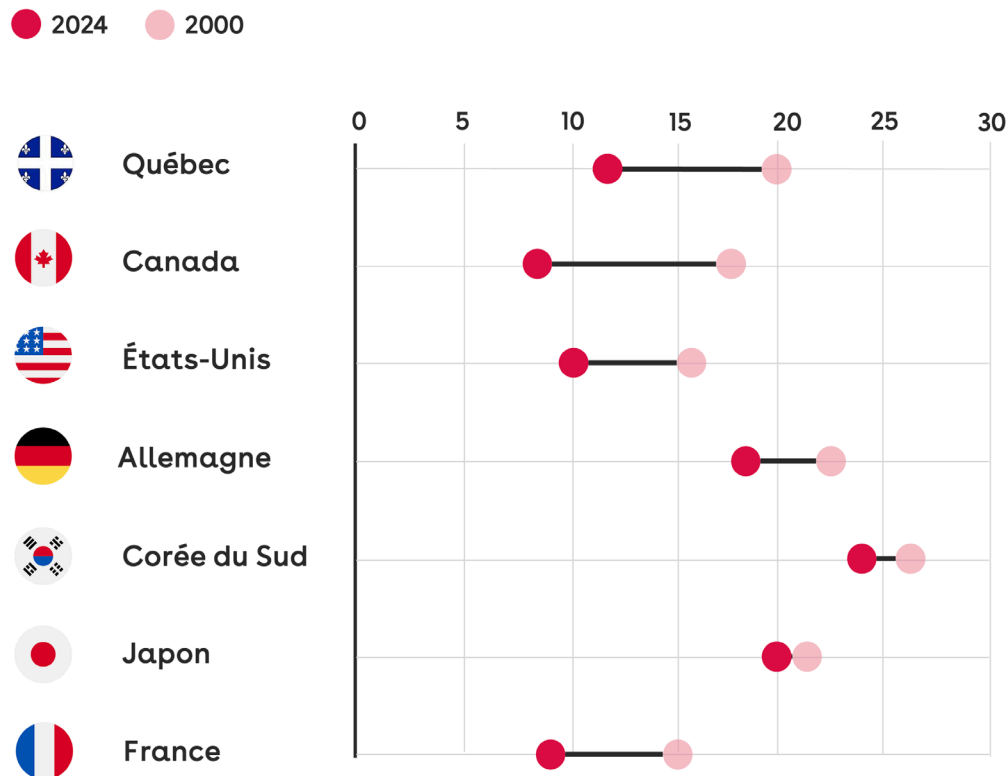
Note méthodologique : indice fondé sur la fréquence du terme « incertitude » dans rapports EIU, reflétant le niveau perçu d'incertitude économique et politique

Une conséquence directe s'observe. Les États assument à nouveau la stratégie industrielle comme levier. En Chine, les plans quinquennaux orientent massivement les capacités productives vers les secteurs d'avenir. En Europe, les politiques de souveraineté technologique restructurent les écosystèmes nationaux. Les membres de l'OTAN se sont collectivement engagés vers une cible de 5 % du PIB d'ici 2035, dont au moins 3,5 % pour la défense au sens strict et jusqu'à 1,5 % pour les infrastructures critiques, les réseaux, la résilience civile, l'innovation et la base industrielle.

Un constat s'est imposé parmi les grandes économies au fil de la dernière décennie : la prospérité repose sur une base industrielle et manufacturière forte. Le CHIPS and Science Act, les programmes d'infrastructure américains, la politique industrielle européenne sont autant de signaux d'un même mouvement de fond. Les économies avancées ne misent plus seulement sur les services et la finance; elles reconstruisent délibérément une capacité de production érodée depuis plusieurs décennies, comme le montre l'évolution de la part du manufacturier dans les économies développées.

Part du manufacturier dans l'économie par pays

Manufacturier en pourcentage du PIB, 2000-2024, Banque mondiale



Source : Banque mondiale, Indicateurs du développement dans le monde (pays); Statistique Canada, Produit intérieur brut par industrie, provinces et territoires (Québec).

Cette réorientation s'accompagne d'une nouvelle grammaire budgétaire : distinguer la dépense courante de l'investissement stratégique. Infrastructures, défense, secteurs d'avenir. Ces postes ne sont plus traités comme des charges, mais comme les fondements de la compétitivité à long terme. Le Canada s'inscrit dans cette trajectoire, stimulant l'économie par les grands projets tout en cherchant à contenir le déficit de fonctionnement.

Le Québec face à la recomposition

Pour le Canada, ce moment agit comme un révélateur. La relation avec notre principal partenaire économique, longtemps tenue pour stable et prévisible, s'est profondément complexifiée.

Les ententes de libre-échange qui structurent depuis des décennies l'accès aux marchés nord-américains et internationaux n'offrent plus les mêmes garanties. Les règles du jeu se redessinent à un rythme et selon des logiques que le pays n'avait pas anticipés.

Le Québec n'échappe pas à cette recomposition. La reconfiguration des flux commerciaux est une tâche longue et ardue.

Montréal forme avec Seattle et Toulouse le trio des grands pôles aéronautiques mondiaux. Le secteur, qui génère plus de 15 milliards de dollars d'exportations annuelles¹, s'appuie sur des certifications et des intégrations qui se construisent sur une décennie. L'aluminium, dont 90 % de la production était historiquement destinée aux États-Unis, repose sur des relations commerciales qui ne se reconstituent pas ailleurs du jour au lendemain, particulièrement pour les produits transformés.

Les secteurs manufacturiers québécois sont encastrés dans des réseaux nord-américains qui se recalibrent en années et non en mois. Une majorité des entreprises canadiennes exportatrices n'ont pour seul marché étranger que les États-Unis². Cette réalité met en lumière des fragilités structurelles que les années d'intégration continentale avaient permis de différer : productivité insuffisante, déficit d'innovation, difficulté à faire émerger de nouveaux champions économiques.

Face à cette recomposition, le fardeau fiscal et réglementaire contribue à creuser l'écart de compétitivité du Québec.

La diversification des marchés d'exportation, notamment vers des économies de taille intermédiaire, illustre la recherche de marges de manœuvre face aux revirements des grandes

puissances commerciales.

Ce moment de tension n'est pas seulement un choc à absorber. C'est un signal face auquel aucun retour en arrière n'est plus possible.

C'est aussi une fenêtre d'opportunité que le Québec aurait tort de laisser passer. Là où d'autres se referment, le Québec peut s'ouvrir.

Le repli américain sur l'accueil des talents, la fragilisation de plusieurs alliances commerciales historiques et l'instabilité croissante des environnements d'affaires dans nombre de grandes économies font émerger une demande mondiale pour ce que le Canada et le Québec offrent : un partenaire fiable, un territoire où l'action gouvernementale s'inscrit dans la durée et un lieu de choix pour investir, entreprendre et prospérer.

Le Québec dispose en outre d'une géographie qui le place du bon côté du globe à mesure que le climat se transforme, des réserves d'eau parmi les plus considérables au monde et une électricité renouvelable. Peu de territoires bénéficient d'une telle conjonction d'atouts.

Saisir cette opportunité exige de l'assumer explicitement : développer de nouveaux partenariats, attirer les talents que d'autres repoussent et faire de la stabilité québécoise un avantage concurrentiel pleinement revendiqué.

La réponse à l'instabilité extérieure ne passe pas par le repli, et encore moins par le fatalisme. Elle passe par le renforcement délibéré de nos propres capacités.

Ce moment appelle à définir avec netteté la place que le Québec entend occuper dans un monde dont les contours se dessinent encore.

¹ Source : Aéro Montréal

² Près des deux tiers des entreprises exportatrices canadiennes (65,9 %) vendent des biens exclusivement aux États-Unis (2024). Source : Statistique Canada, tableau 12-10-0091-01

Cela signifie miser résolument sur ses forces et sur ses acteurs porteurs d'ambition.

Montréal, point névralgique des chaînes de valeur du Québec

Parmi ces forces québécoises, Montréal occupe une place déterminante dans les chaînes de valeur qui font la prospérité du Québec.

La métropole concentre une part essentielle des capacités économiques québécoises : sièges sociaux, établissements universitaires et de recherche de calibre international, infrastructures logistiques de premier ordre, écosystèmes d'innovation et d'investissement, ainsi qu'un écosystème artistique d'envergure internationale, de la création à la diffusion.

Elle joue surtout un rôle d'interface entre les ressources humaines et naturelles, les savoir-faire et les talents répartis sur le territoire, ainsi que les marchés nationaux et internationaux. Elle génère plus de la moitié du PIB du Québec³ et constitue le principal point d'entrée des capitaux étrangers, avec 2,6 milliards de dollars d'investissements directs pilotés par Montréal International en 2025.

Sa base industrielle ne vise pas un retour à un manufacturier générique, mais l'affirmation d'un manufacturier hautement stratégique, de haute technologie et à forte valeur ajoutée. L'Est de Montréal, avec ses terrains disponibles et ses infrastructures logistiques, portuaires et énergétiques, est le territoire le mieux positionné du Québec pour accueillir cette prochaine vague.

À ces atouts s'ajoute un bassin de talents nourri par l'ensemble du territoire québécois et enrichi par une attractivité mondiale qu'elle doit à sa nature cosmopolite, ancrée dans des vagues successives

d'immigration qui ont façonné la métropole depuis le 19^e siècle.

Français, Britanniques, Écossais et Irlandais d'abord. Juifs d'Europe de l'Est, Italiens, Chinois et communautés du Proche-Orient au tournant du 20^e siècle. Italiens, Grecs et Portugais après-guerre. Haïtiens, Vietnamiens, Libanais et Latino-Américains à partir des années 1960. Et depuis les années 1990, communautés du Maghreb, d'Afrique subsaharienne, d'Asie du Sud, de Chine, de France et du Moyen-Orient. Toutes ces vagues sont venues s'ajouter aux nations autochtones, premiers habitants du territoire ancestral de Tiohtià:ke.

Au lendemain de la Seconde Guerre, Montréal a aussi accueilli la troisième plus importante concentration de survivants de la Shoah au monde, après Israël et New York. Dans les années 1980, le Québec a également accueilli les «boat people», des réfugiés d'Asie du Sud-Est fuyant le régime communiste. Plus récemment, l'arrivée de réfugiés syriens et ukrainiens a rappelé son rôle durable de ville refuge.

Le Grand Montréal concentre à lui seul 83 % des filiales internationales du Québec, soit près de 3 200 entreprises qui génèrent 315 000 emplois et 26 % du PIB de la région métropolitaine. À l'échelle du Québec, ces filiales assurent 56 % des exportations manufacturières et réalisent 37 % des dépenses en recherche et développement.

Leur effet multiplicateur s'amplifie dans le temps. Entre 2010 et 2023, leurs investissements ont progressé en moyenne de 10 % par année, leurs exportations de 5 % et leur contribution au PIB de 4,3 %⁴.

Ces chiffres révèlent une mécanique plus large. Des entreprises mondiales choisissent Montréal pour s'établir et, une fois sur place, mobilisent les capacités productives de l'ensemble du territoire québécois pour servir des marchés internationaux. Sans cette interface, une part majeure de l'économie québécoise perdrait son accès aux flux mondiaux.

Une réalité géographique fonde cette

³ Produit intérieur brut régional par industrie au Québec, Institut de la statistique du Québec, 2025

⁴ Impact économique des filiales de sociétés étrangères, Montréal International, Investissement Québec, et Québec International, mai 2026

interdépendance. Montréal est l'une des grandes métropoles nord-américaines les plus nordiques, et c'est précisément son lien direct avec un vaste territoire de ressources, d'énergie et d'infrastructures qui la distingue parmi les grandes villes du continent.

Les ressources naturelles de la Côte-Nord, le savoir-faire manufacturier de la Beauce, le dynamisme agroalimentaire de la Montérégie, l'expertise métallurgique du Saguenay–Lac-Saint-Jean, l'écosystème technologique de la Capitale-Nationale, des jeux vidéo à l'intelligence artificielle en passant par l'optique-photonique, la révolution quantique en marche à Sherbrooke et la filière marine de la Gaspésie et du Bas-Saint-Laurent, du homard aux ingrédients nutraceutiques, tous trouvent dans la métropole un amplificateur et un point d'accès privilégié aux capitaux, aux clients et aux partenaires étrangers.

Inversement, Montréal puise dans les régions une part essentielle de sa vitalité économique. Les intrants industriels qui alimentent ses chaînes de

production. Les savoir-faire manufacturiers qui font la profondeur de son tissu économique. Les talents formés dans les universités et les écoles techniques de l'ensemble du Québec, qui viennent grossir les rangs de ses entreprises et de ses institutions. Sans les régions, la métropole ne serait pas ce qu'elle est.

Développer Montréal n'est donc pas un projet montréalais. C'est un projet de partenariat entre la métropole, la Capitale-Nationale et les pôles régionaux. Seule une hypercollaboration entre ces forces vives peut permettre au Québec d'exprimer son plein potentiel.

Aucun territoire, à commencer par la métropole elle-même, ne dispose à lui seul des actifs requis pour rivaliser à l'échelle continentale. Penser le développement de Montréal en silo ou, à l'inverse, opposer la métropole au reste du Québec, affaiblit mécaniquement les deux.

Leur prospérité est intrinsèquement liée. C'est une relation de synergie, non de redistribution.



Chaîne de valeur de l'économie québécoise

Participation illustrative des regroupements régionaux

REGROUPEMENTS RÉGIONAUX Grappes industrielles	Ressources et intrants	Transformation et fabrication	Innovation et savoir	Services à forte valeur ajoutée	Accès aux marchés et exportations
Montréal métropolitain Aéronautique, finance, culture, technologies, IA, pharma, sièges sociaux, universités, services					
Capitale-Nationale, Chaudière-Appalaches Assurances, technologies, gouvernement, optique photonique, tourisme, PME manufacturières					
Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord, Nord-du-Québec Mines, foresterie, énergie					
Saguenay-Lac- Saint-Jean Aluminium, transformation, foresterie, énergie					
Mauricie, Centre-du-Québec, Lanaudière, Laurentides Pâtes et papiers, transition énergétique, tourisme, manufacturier et transformation					
Montréal Agroalimentaire, logistique, PME, industrie					
Estrie, Outaouais Quantique (Sherbrooke), technologies, manufacturier de pointe					
Gaspésie, Bas- Saint-Laurent Éolien, pêches, tourisme					

Légende :  ANCRAGE FORT  CONTRIBUTION MODÉRÉE  PRÉSENCE MARGINALE

Source : recherches et analyses Volume Dix

Une métropole en deçà de son potentiel

Cette réalité s'accompagne d'une vérité moins commode. Montréal n'a pas pleinement exprimé son potentiel.

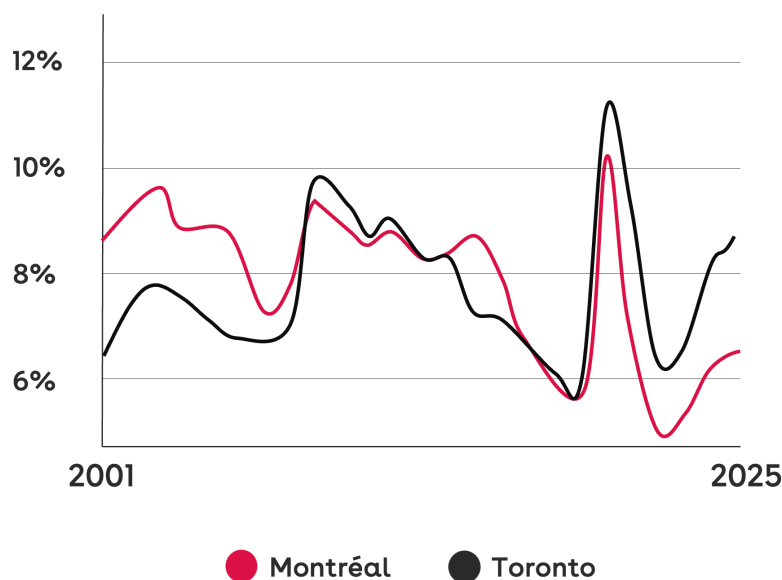
La métropole a perdu, au fil des dernières décennies, des sièges sociaux d'envergure stratégique qui structuraient son économie et son rayonnement. D'autres ont vu leurs activités décisionnelles s'éroder, vidées progressivement de leur substance au profit d'ailleurs.

Entre 2000 et 2020, Montréal a néanmoins connu une transformation réelle : des investissements significatifs dans les universités et les centres hospitaliers. Une redynamisation d'une partie de son centre-ville, par exemple par le Quartier international et le Quartier des spectacles; un essor de l'immobilier privé.

Le visage de la ville a évolué. L'écart avec Toronto s'est partiellement résorbé, et Montréal affiche aujourd'hui un taux de chômage inférieur à celui de la métropole ontarienne. Preuve que la métropole sait se mobiliser et renouer avec une certaine vitalité.

Évolution comparée du taux de chômage, Montréal et Toronto

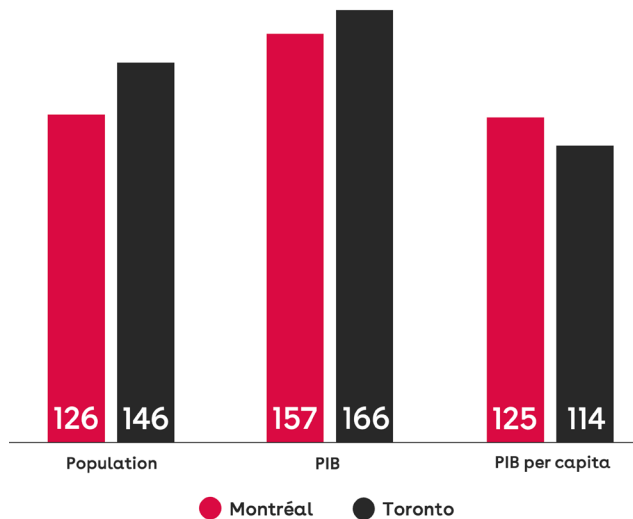
RMR, taux de chômage en pourcentage de 2001 à 2025



Source : Statistique Canada, tableau 14-10-0461-01

Population, PIB et PIB par habitant, croissance comparée RMR

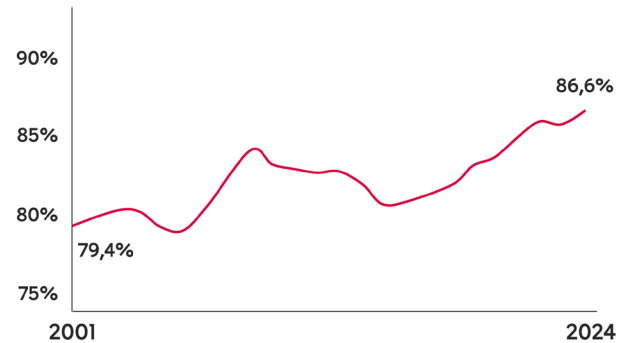
Évolution 2001-2024 (2001 = 100), PIB exprimé en dollars de 2017



Source : Statistique Canada, tableaux 36-10-0402-01 et 17-10-0148-01; Conference Board of Canada, Metropolitan Outlook. Le PIB réel métropolitain est estimé à partir des séries provinciales et des projections du Conference Board pour 2023 et 2024.

PIB par habitant, rapport RMR Montréal / Toronto

Évolution 2001-2024, PIB exprimé en dollars de 2017



Source : Statistique Canada, Conference Board of Canada

Mais lorsqu'on replace cette évolution dans une perspective comparative, force est de constater que la trajectoire de Montréal demeure plus modeste que celle de métropoles auxquelles elle pourrait légitimement se mesurer.

À ces fragilités s'ajoute une mécanique de gouvernance qui décourage l'audace. La multiplication des exigences de reddition de comptes, des règles à suivre et des procédures à respecter, conjuguée à une vigilance tournée vers l'atteinte du risque zéro, finit par paralyser l'action. Le résultat se vit au quotidien. Les grands projets s'enlisent, les initiatives s'épuisent en justifications, et la perception s'installe qu'il n'est plus possible de faire avancer ce qui sort de l'ordinaire.

La dynamique fait aujourd'hui face à un risque d'essoufflement. Les bases n'ont pas été suffisamment consolidées, et les conditions essentielles de la compétitivité de la métropole n'ont pas été pleinement réunies, faute d'un leadership clair, à la fois politique, économique et civique.

Plusieurs prises de parole gouvernementales

récentes ne s'attaquent pas frontalement à Montréal, mais construisent un cadrage récurrent. La métropole y est présentée comme un territoire d'exception, associé à des enjeux spécifiques de langue, d'immigration, de logement et de gouvernance municipale. Ce cadrage isole Montréal du reste du Québec, au lieu d'en affirmer le rôle de maillon essentiel.

La dynamique politique de l'agglomération de Montréal est bien connue. Plusieurs partis politiques nationaux y ont fait une croix sur leur capacité à gagner des sièges. D'autres les tiennent pour acquis. Le résultat est le même. L'île de Montréal reçoit moins d'attention pendant les cycles électoraux que ce que justifie son poids dans la société et l'économie québécoise.

Cette réalité, on peut l'accepter comme faisant partie de la vie démocratique. Mais il faut en mesurer la conséquence. Le dynamisme de Montréal, de ses écosystèmes d'affaires, culturels et communautaires, est l'un des moteurs essentiels pour que la vision nationale défendue par chacun des partis se réalise.

Affaiblir l'attention portée à la métropole, c'est affaiblir la condition même de réussite de chacun des projets politiques qui s'adressent au Québec.

Les courants qui alimentent le cynisme et la défiance envers Montréal, les politiques qui ont ouvertement freiné son élan en matière d'accueil des étudiants internationaux et des travailleurs hautement qualifiés, les blocages répétés sur des projets d'infrastructures clés : cette disposition collective a un coût économique réel pour l'ensemble du Québec.

Deux trajectoires

Deux trajectoires restent donc ouvertes.

La première est celle du recul tranquille : laisser les blocages s'accumuler, différer les décisions difficiles et la mise en place des conditions nécessaires à la création de valeur de nos entreprises, laisser d'autres métropoles à travers le monde capter les investissements et les talents que Montréal et, conséquemment, le Québec auraient pu retenir ou attirer.

Ce scénario ne résulte d'aucun choix spectaculaire. Il résulte de l'absence de choix et de l'absence d'un leadership qui nous aligne.

La seconde est celle d'une métropole qui change d'échelle : qui assume pleinement son rôle au cœur d'un Québec qui mise sur ses forces, qui se dote des conditions de sa compétitivité et qui mobilise une volonté collective pour libérer son plein potentiel, générant ainsi un élan renouvelé, moteur de confiance pour que les talents et les familles y prospèrent.

Ce scénario exige des décisions courageuses face à une situation alarmante : le modèle sur lequel repose notre prospérité collective ne tient plus. La lourdeur fiscale et réglementaire freine l'initiative et décourage l'investissement. La pression démographique fragilise le financement

des services publics, alors que le vieillissement de la population diminue notre appétit collectif pour la prise de risque.

La capacité du Québec à financer ses ambitions dépend en partie des gains de productivité, qui génèrent les revenus et les recettes fiscales nécessaires à la réalisation de ses projets collectifs. Ces constats imposent de réimaginer le cadre dans lequel citoyens, entreprises et institutions créent de la valeur collective. Cela invite à des décisions courageuses : alléger ce qui paralyse, accélérer ce qui propulse, soutenir ce qui ose.

Reconnaître que la prospérité québécoise passe aussi par le dynamisme de sa métropole.

Le Québec ne pourra pas changer d'échelle si sa métropole ne change pas d'échelle.

C'est dans cet esprit qu'il faut aborder ce moment. Non pour nier ce qui fonctionne, ni pour céder à un pessimisme ambiant qui ne reflète pas parfaitement la réalité, mais parce que la perception collective compte et qu'elle se détériore. Elle pèse sur l'envie de bâtir, sur la confiance des investisseurs, sur la décision des talents de s'installer ou de partir. Une métropole se construit autant dans ce qu'elle accomplit que dans ce qu'elle croit pouvoir accomplir. Or ce qu'elle croit aujourd'hui possible se rétrécit.

Redresser cette trajectoire requiert un diagnostic factuel, l'identification des conditions du succès et la mise de l'avant d'un nombre restreint de priorités à même de renforcer durablement la contribution de Montréal à la prospérité du Québec.

Une métropole ne décline pas en un jour. Elle décline par accumulation de non-décisions.

L'ambition, elle, prend corps par choix délibéré, au bon moment. C'est le choix que la Chambre pose aujourd'hui, avec clarté et sans détour.

MONTREAL: FORCES, RECULS, SURSAUTS

Le temps de la prééminence

Montréal a longtemps organisé l'économie du Canada. Port dominant, nœud ferroviaire central, foyer de la finance et de l'industrie nationale, la ville concentrait les institutions, les capitaux et les décisions qui structuraient l'économie d'un pays en construction. Les façades des banques alignées sur la rue Saint-Jacques et les demeures du Golden Square Mile en portent encore la trace.

Ce statut s'est effacé progressivement, sous l'effet conjugué de plusieurs forces.

La géographie continentale a d'abord redéfini la place de Montréal. Le déplacement du centre de gravité économique vers l'axe Ontario-Midwest après la Seconde Guerre. La croissance démographique supérieure de l'Ontario, qui a fait de Toronto la principale agglomération du pays. L'affirmation de Toronto comme plaque tournante du financement minier, puis des marchés de capitaux. Trois mouvements convergents qui ont, à terme, déplacé ailleurs ce qui se concentrait à Montréal.

À cela s'ajoute une dynamique politique et linguistique. La Révolution tranquille a doté le Québec d'un État moderne, d'une économie publique structurante et d'une affirmation identitaire qui a porté son émancipation. Elle a aussi voulu faire de Montréal une métropole pleinement francophone, dans son visage et dans sa vie quotidienne.

Cette aspiration légitime s'est cependant heurtée à une réalité parallèle. Montréal est une métropole internationale depuis plusieurs siècles, et l'anglais est la langue dans laquelle s'organisent les flux mondiaux du commerce, du capital et du savoir. Le Québec n'a jamais pleinement trouvé le point d'équilibre entre ces deux exigences. Les obligations de conformité linguistique ont introduit des contraintes opérationnelles réelles pour les entreprises dont les activités dépassent les frontières du Québec, un enjeu qui, loin de se résorber, s'est complexifié au gré des réformes successives.

S'y est greffée une transformation industrielle profonde. Dans l'est de l'île s'était constitué un écosystème intégré de raffinage, de pétrochimie et de transformation industrielle. Plus largement, la métropole portait une forte concentration dans le textile et le vêtement, secteurs particulièrement vulnérables à la mondialisation. Le choc de la désindustrialisation a laissé dans son sillage des friches contaminées, un tissu économique affaibli et une reconversion difficile.

Montréal n'a pas cessé d'être importante. Mais un ensemble de forces convergentes a infléchi sa trajectoire et réduit son poids relatif au sein de l'économie continentale.

Un élan à consolider

Le recul de Montréal n'est pas resté sans réponse. Dès les années 1980, des voix s'élèvent pour poser le diagnostic.



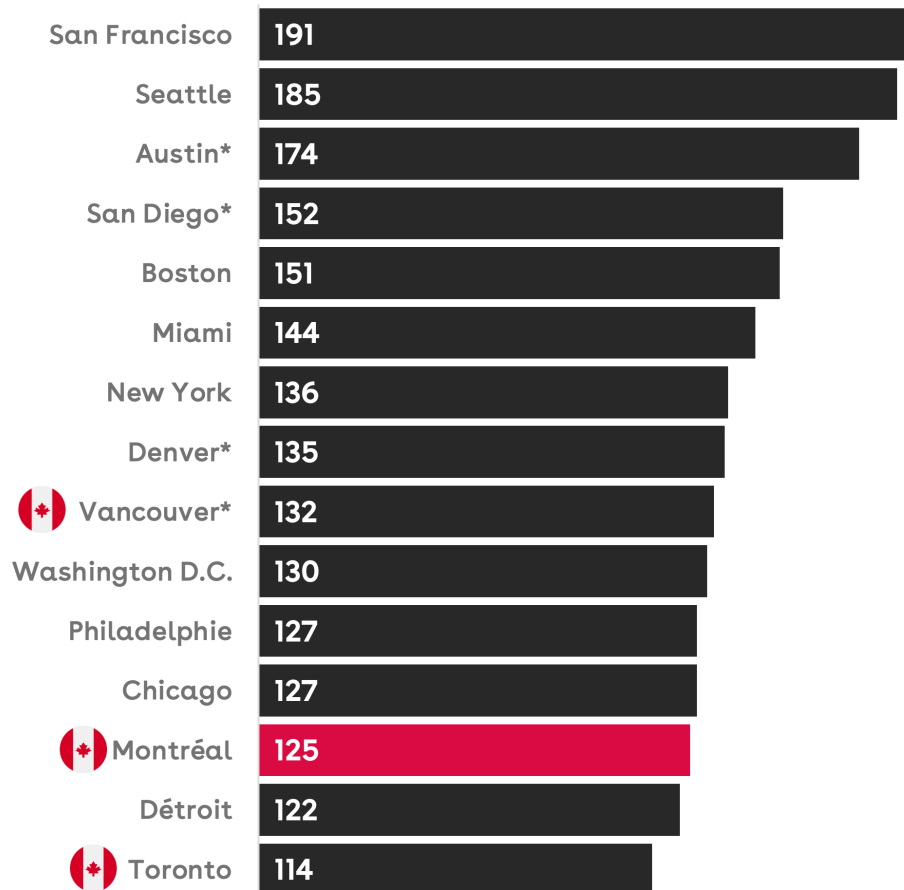
Cette dernière initiative a agi comme un déclencheur. Près de deux cents projets concrets, portés par des centaines de leaders d'horizons divers, ont marqué un retour de l'ambition collective autour de Montréal. La métropole renouait avec une dynamique d'engagement qu'elle n'avait pas connue depuis longtemps.

Cet élan a porté ses fruits. À l'aube du 375^e anniversaire de Montréal, des investissements majeurs dans les infrastructures critiques transformaient le panorama. Nouveau pont Samuel-De Champlain, REM, échangeur Turcot, tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine.

Ces avancées sont réelles. Elles posent la question centrale. Pourquoi une métropole capable de tels ressauts n'a-t-elle pas encore consolidé les conditions d'une croissance soutenue?

Évolution du PIB par habitant de métropoles nord-américaines, 2001-2024

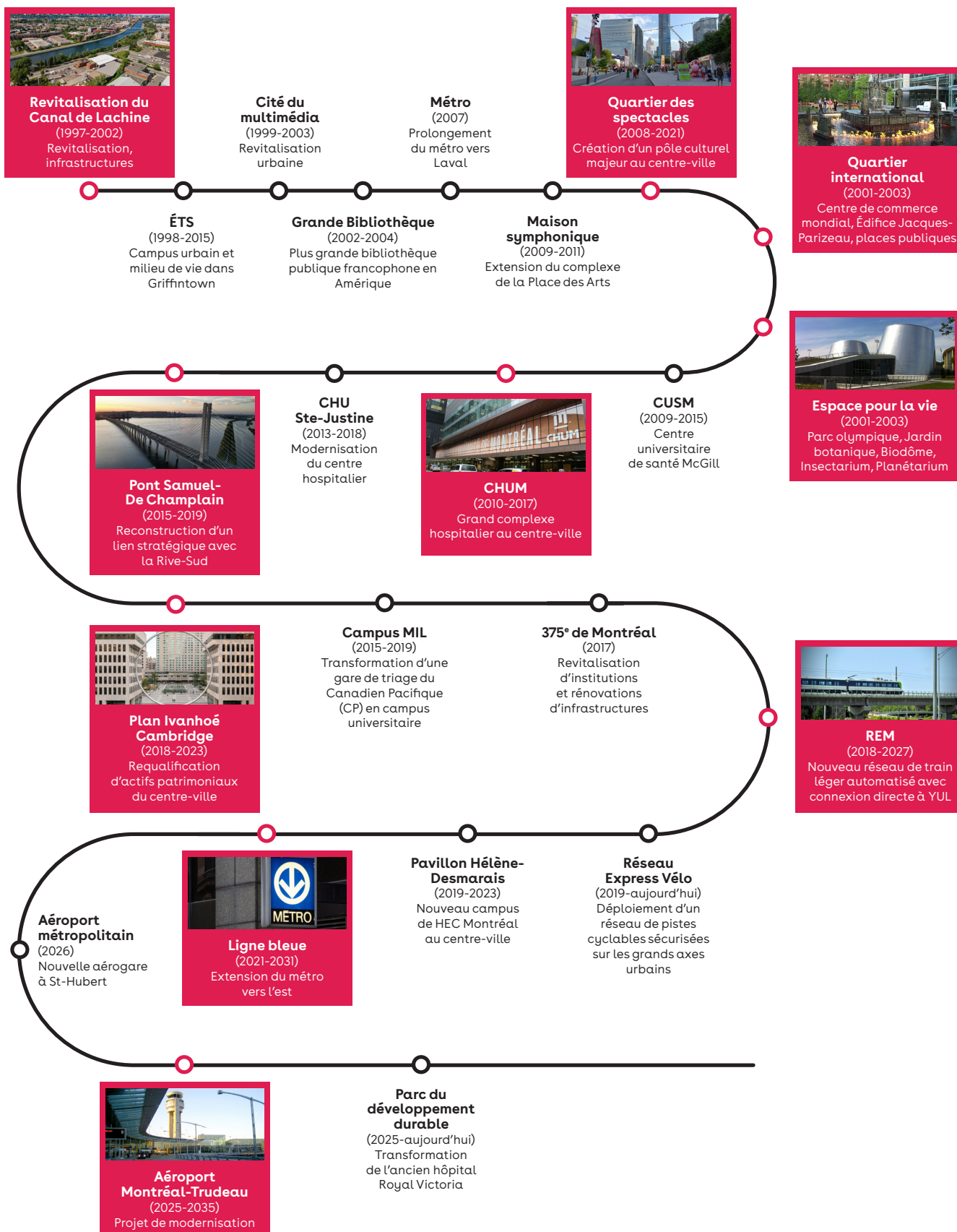
Indice 2001 = 100, * = métropoles retenues par l'Institut du Québec dans le cadre de son étude *Comparer Montréal*, octobre 2025



Chantiers marquants des deux dernières décennies, et projets structurants à venir

Liste non exhaustive

22



Projets structurants prioritaires pour le Grand Montréal attendus à l'horizon 2030

23

La prospérité du Grand Montréal repose sur la réalisation de projets structurants capables de répondre aux besoins économiques actuels et futurs, de soutenir son attractivité et la transition verte ainsi que de renforcer sa contribution à l'économie québécoise. La présente liste constitue des projets structurants que la Chambre et ses partenaires du milieu économique considèrent comme devant être réalisés, poursuivis ou mis en chantier d'ici 2030 pour assurer un développement durable, inclusif et prospère du Grand Montréal.

Développement urbain et économique

Le redéveloppement du secteur Namur-Hippodrome

Le redéveloppement du secteur Bridge-Bonaventure et les deux stations du REM prévues dans la zone

La requalification et le redéveloppement économique de l'Est de Montréal

Infrastructures de rayonnement et d'accueil

La modernisation du Palais des congrès de Montréal

La modernisation et la mise en valeur du Parc olympique et son Stade

La mise à niveau des infrastructures de l'aéroport Montréal-Trudeau

La modernisation et l'évolution des installations afin d'assurer la pérennité du tournoi de tennis à Montréal

Infrastructures de transport et de logistique

La modernisation des actifs du métro de Montréal

Le prolongement de la ligne orange du métro à Laval

Le Projet structurant de l'Est

Le nouveau terminal à conteneurs du Port de Montréal à Contrecoeur et les initiatives de maximisation en découlant

Le projet de train à grande vitesse Alto et son intégration au réseau métropolitain

Infrastructures stratégiques de recherche et de santé

L'agrandissement et la modernisation de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont

MONTREAL: PILIERS, SOCLE, AMBITION

L'architecture d'une métropole qui embrasse son plein potentiel

Le dynamisme économique d'une région métropolitaine ne se décrète pas. Il se construit. Et il repose sur trois piliers, eux-mêmes ancrés dans un socle plus profond.

Le premier pilier est celui des entreprises, des institutions et des organismes en tout genre qui produisent la valeur. Les grands, qui structurent les écosystèmes et portent le Québec à l'international, comme les startups et entreprises émergentes, qui renouvellent en continu le tissu économique. Une métropole prospère est une métropole qui consolide ses champions et qui en fait naître d'autres.

Le deuxième pilier est celui du talent. Deux ressorts le portent. D'une part, permettre à chaque personne de déployer pleinement ses capacités. D'autre part, attirer les meilleurs esprits étrangers. Les deux logiques sont indissociables. Sans formation, l'attraction reste creuse. Sans attraction, la formation reste insuffisante.

Le troisième pilier est celui du cadre dans lequel tout cela opère. Un cadre fondé sur deux exigences qui se renforcent. L'efficacité, qui rend possible l'activité économique. L'inspiration, qui éveille l'ambition et donne le goût du dépassement.

L'efficacité tient à la compétitivité de la fiscalité, à l'agilité de la réglementation, à la qualité des services publics et à la performance des infrastructures qui font tenir le quotidien. Les municipalités possèdent quelque 60 % des infrastructures publiques. Pourtant, l'état de ces actifs et les investissements nécessaires à leur maintien demeurent méconnus. La métropole doit livrer aux citoyens, aux entreprises et aux visiteurs une ville qui fonctionne. Fluide, efficace, prévisible. C'est dans cette exigence ordinaire que se joue la confiance que la ville inspire à elle-même comme au monde.

L'inspiration tient à la beauté de la ville, à la valorisation vivante de son patrimoine, à l'audace de ses aménagements contemporains, au design des espaces communs, à la puissance fédératrice du sport qui s'incarne dans une ville olympique, dans l'accueil régulier de grands événements internationaux et dans les Canadiens de Montréal, l'une des franchises sportives les plus emblématiques au monde. À tout ce qui fait qu'on se reconnaît dans sa métropole, qu'on a envie d'y vivre, d'y bâtir et de la donner à voir.

Ces trois piliers reposent sur un socle plus profond. Un récit partagé, une identité collective qui sait à

la fois ce qu'elle est, ce qu'elle accueille et comment elle se présente au monde.

Pour Montréal, ce socle a ses points d'ancrage précis. Le fait français, d'abord, qui définit son identité. C'est l'élément constitutif, ce qui fait que Montréal n'est pas une métropole nord-américaine parmi d'autres, mais la seule grande métropole francophone du grand continent des Amériques. Comme là où les eaux froides et chaudes se rencontrent dans les océans pour créer les écosystèmes les plus riches, Montréal est une ville effervescente parce que ses racines françaises évoluent depuis toujours au contact des communautés anglophone, allophone et autochtone, elles aussi parties prenantes de la construction de la métropole.

La culture, ensuite, qui est le moteur vivant de cette identité, celui qui la fait évoluer dans le temps, et l'espace par lequel Montréal dialogue avec le monde. C'est par sa culture, ses créateurs, ses scènes, ses festivals que la métropole se reconnaît elle-même et se fait reconnaître ailleurs. Les signataires du Refus global, la Compagnie Marie Chouinard, Leonard Cohen, Claude Cormier, Oliver Jones, Normand Laprise, Oscar Peterson, et tant d'autres, sont nés ici et y ont trouvé le terrain d'une singularité qui rayonne au-delà des frontières. Très rares sont les villes à la fois calmes et en ébullition. À Montréal, la paix sociale, loin d'engourdir, nourrit la création.

L'ouverture, enfin, qui fait de Montréal un lieu où la différence est accueillie, reconnue comme une force et intégrée au récit commun. Un citoyen sur trois est né à l'extérieur du Canada, et Montréal affiche le plus haut taux de trilinguisme en Amérique du Nord. C'est cette ouverture qui permet au socle de tenir dans le temps, en absorbant l'évolution sans se dissoudre.

Un socle qui sait s'ouvrir sans se diluer. Qui sait évoluer sans s'effacer. C'est cette combinaison, entre ancrage et mouvement, qui fonde la singularité du Grand Montréal.

Sur chacun de ces piliers, et sur le socle qui les porte, Montréal dispose des fondations. Ce qu'elle n'a pas encore pleinement accompli, c'est leur mise en cohérence au service d'une ambition économique explicite pour l'ensemble du Québec.

Ce qui nous éloigne de notre plein potentiel

Reconnaître l'architecture appelle de nommer, avec la même lucidité, ce qui empêche aujourd'hui la métropole de s'élever à la hauteur de ce qu'elle peut être. Des fissures se laissent observer, qui touchent à la fois les trois piliers et le socle. Aucune n'est irréparable. Chacune, au contraire, recèle un potentiel de bascule pour la métropole et pour l'ensemble du Québec.

Des entreprises à faire naître, des champions à faire grandir

Sur le premier pilier, celui des entreprises, des institutions et des organismes, la fragilité n'est pas dans l'absence d'acteurs. Elle est dans deux blocages persistants qui, ensemble, étouffent l'émergence d'un tissu économique de calibre mondial.

La première : Montréal ne crée pas suffisamment de nouvelles entreprises, et en particulier de nouvelles startups. La métropole abrite pourtant l'une des plus fortes concentrations universitaires et de centres de recherche en Amérique du Nord. Mais cette base scientifique exceptionnelle ne se convertit pas, à la hauteur de ce qu'elle devrait, en création d'entreprises et en valeur économique.

Les découvertes y sont faites, les brevets y sont déposés. Trop souvent, c'est ailleurs que naissent les entreprises qui les commercialisent. De Boston à la Silicon Valley, les écosystèmes les plus performants au monde ont fait du transfert vers le marché un art collectif. Montréal, malgré tous ses atouts, n'a pas encore réussi cette traduction.

Classement des écosystèmes¹
générateurs de startups
Monde et Canada, 2026

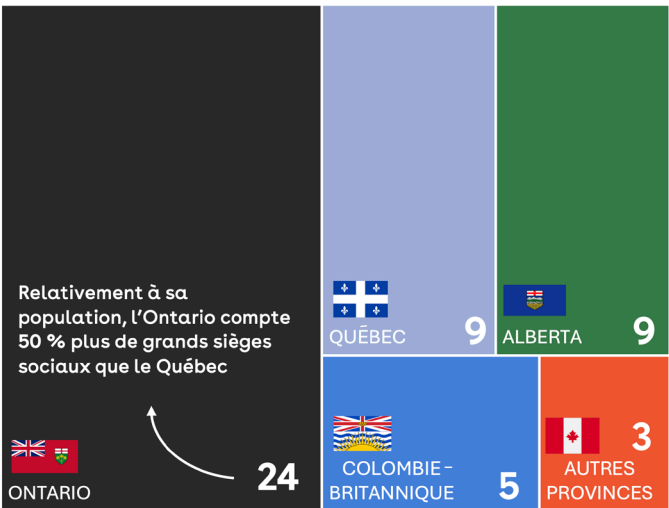
Monde		Canada		Variation par rapport au palmarès 2025
01	SILICON VALLEY	13	TORONTO-WATERLOO	+7
02	NEW YORK	40	VANCOUVER	-4
03	LONDRES	40	MONTRÉAL	-1
04	TEL AVIV			
05	BOSTON			
égalité	06	LOS ANGELES		
	06	PÉKIN		
	08	SINGAPORE		
	09	SÉOUL		
10	SEATTLE			

1. Le classement mesure la capacité des écosystèmes urbains à générer, financer et faire croître des startups. Il repose sur six dimensions pondérées : performance (29 %, création de valeur et exits), financement (24 %, accès au capital), market reach (20 %, capacité à se développer à l'international), talent et expérience (20 %, qualité et expérience entrepreneuriale), connaissance (5 %, production scientifique et brevets) et intelligence artificielle (2 %, spécialisation et adoption des technologies IA).

Source : Startup Genome, Global Startup Ecosystem Report 2025 et Global Startup Ecosystem Report 2026.

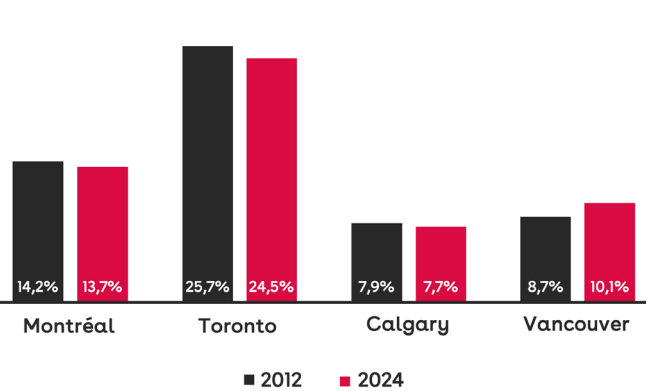
La seconde : les entreprises montréalaises ne croissent pas suffisamment vite, et trop peu atteignent la taille critique qui ferait d'elles des PME compétitives ou des championnes mondiales. Cette difficulté tient à deux causes. D'abord, une ambition collective parfois timorée, qui pousse à se satisfaire d'une réussite locale plutôt qu'à viser l'échelle internationale. Ensuite, une méfiance diffuse à l'égard des grandes entreprises, et plus largement à l'égard du succès, qui freine la valorisation de celles qui osent grandir. Cette double tension prive le Québec des effets d'entraînement qu'apportent les champions économiques : capitaux, talents, fournisseurs, capacité de projection internationale.

Répartition des sièges sociaux des 50 plus grandes entreprises canadiennes
Par capitalisation boursière, 2026



Source : Companies Market Cap, Statistique Canada

Part de sièges sociaux par RMR
Part relative, comparaison 2012-2024



Les contrats publics, qui pourraient être un levier puissant dans une économie où les secteurs public et parapublic pèsent lourd, demeurent sous-utilisés. Avec 26 milliards de dollars de contrats octroyés annuellement, le secteur public québécois est l'un des principaux donneurs d'ordre du territoire. Cette capacité d'achat reste pourtant largement inexploitée comme outil de développement économique.

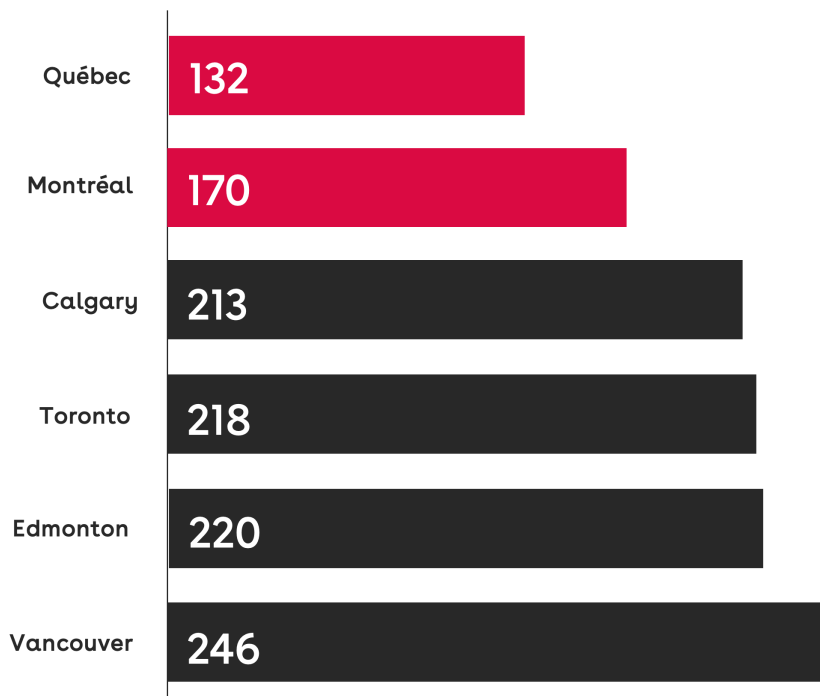
Administrée avec une aversion au risque qui favorise les acteurs connus et les solutions éprouvées, soumise à un appétit médiatique qui braque les projecteurs sur le moindre faux pas, et corsetée par la règle du plus bas soumissionnaire qui privilégie le moins cher au détriment du meilleur, elle prive les entreprises innovantes et ambitieuses des contrats structurants qui leur permettraient de franchir un palier.

Des occasions majeures se présentent par ailleurs. Les investissements publics massifs annoncés en défense, en intelligence artificielle, en quantique et en aérospatiale représentent une chance de premier plan. Capturer des contrats structurants, bâtir des filières locales, convertir la présence industrielle en avantage compétitif durable.

Imaginons un instant que Montréal hisse sa densité entrepreneuriale au niveau de la moyenne des grandes métropoles canadiennes. Des milliers d'entreprises supplémentaires verraient le jour sur le territoire et certaines d'entre elles atteindraient l'échelle internationale. Ce ne serait plus la même métropole.

Intensité entrepreneuriale par région métropolitaine canadienne

Nombre de nouvelles entreprises créées pour chaque milliard de dollars de PIB en 2024



Source : Statistique Canada, Ouvertures et fermetures mensuelles d'entreprises, et tableau 36-10-0468-01; Conference Board of Canada, Metropolitan Outlook

Le talent à former, à attirer, à intégrer et à retenir

Sur le deuxième pilier, celui du talent, le défi se joue sur quatre dimensions interdépendantes. Former, attirer, intégrer, retenir.

Le faible niveau de diplomation d'une portion de la population active constitue un frein sous-estimé. Une économie qui ambitionne de rivaliser à l'échelle mondiale ne peut y parvenir si son bassin de talents ne dispose pas des formations qui lui permettraient d'y contribuer.

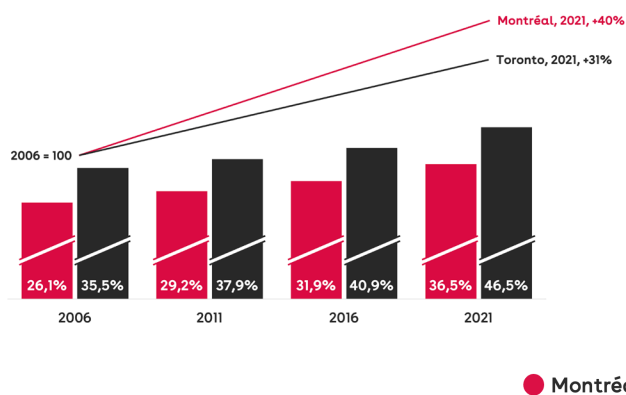
Le constat s'observe à chaque palier du parcours scolaire. Au secondaire, la région métropolitaine accusait un retard marqué sur les autres grandes

métropoles canadiennes en taux de diplomation. Les progrès des dernières années sont réels et soutenus, mais l'écart subsiste, de la littératie de base à l'obtention d'un diplôme, et il pèse directement sur la qualification du bassin de main-d'œuvre.

À l'université, la même logique se rejoue. Montréal compte parmi les plus fortes densités étudiantes d'Amérique du Nord, mais son taux de diplomation universitaire demeure inférieur à celui des grandes métropoles canadiennes et américaines. Le rattrapage est en cours. Il n'est pas terminé. Une part de l'écart tient toutefois à une réalité proprement québécoise : le réseau des cégeps constitue un ordre d'enseignement supérieur sans équivalent, ce qui rend les comparaisons directes de taux de baccalauréat partiellement trompeuses.

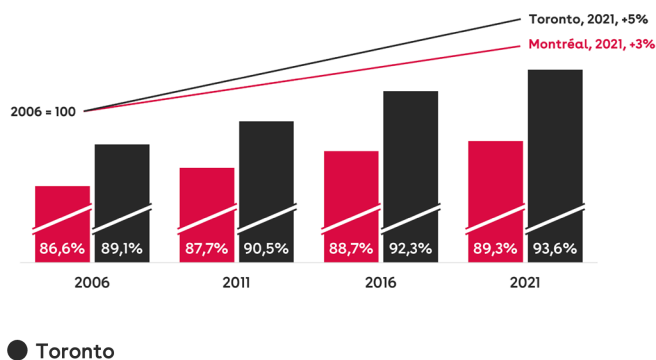
Taux de diplomation universitaire

RMR, Lecture comparative, baccalauréat ou grade supérieur



Taux de diplomation secondaire

RMR, Lecture comparative, diplôme d'études secondaires ou grade supérieur



Source : Recensements 2006, 2011 (ENM), 2016, 2021. Tableau 98-10-0386-02 et série « Perspective géographique ». Disponibilité quinquennale aux échelles métropolitaines

Le lien entre talent et capacité d'innovation est documenté de longue date. Dès 2008, le Conseil de la science et de la technologie identifiait les travailleurs hautement qualifiés comme les acteurs du progrès qui déterminent la capacité créatrice des économies. Près de vingt ans plus tard, le diagnostic reste d'actualité.

Sur l'attraction, les politiques en matière d'immigration ont freiné la capacité de la métropole

à recruter les talents qui l'élèvent. En particulier, les ajustements désordonnés aux règles d'accueil des étudiants internationaux se sont soldés par une chute importante des inscriptions, privant Montréal d'un vivier de talents formés ici et enclins à s'y établir, en plus d'entacher sa réputation internationale de destination ouverte, prévisible et accueillante pour les talents internationaux.

Variation du nombre d'étudiants internationaux inscrits aux trimestres d'automne 2025 par rapport au trimestre d'automne 2024 dans les universités situées à Montréal

Variation en % du nombre d'étudiants inscrits selon le niveau d'études

ÉTABLISSEMENTS	1 ^{er} cycle	2 ^e cycle	3 ^e cycle	Total
Université Concordia	-8,9%	-35,9%	4,6%	-16,7%
École de technologie supérieure	-9,1%	-26,2%	-5,1%	-19,0%
HEC Montréal	-8,3%	-0,3%	14,8%	-4,8%
Institut national de la recherche scientifique	NA	-9,9%	5,4%	0,5%
Université McGill	-4,9%	-14,4%	-1,8%	-5,6%
Polytechnique Montréal	-12,8%	-22,0%	-13,5%	-15,5%
Université de Montréal	-14,8%	-11,8%	-0,3%	-11,3%
Université du Québec à Montréal	-9,4%	-16,2%	2,1%	-10,5%

Réseau des Universités du Québec
Réseau des Universités de Montréal

Source : Bureau de coopération interuniversitaire

Sur la rétention, la qualité de l'accueil économique est déterminante. Reconnaissance des acquis, ouverture des réseaux professionnels, emplois à la hauteur des compétences. C'est là que le Québec a encore des progrès à faire, aussi bien en termes d'accueil que d'intégration.

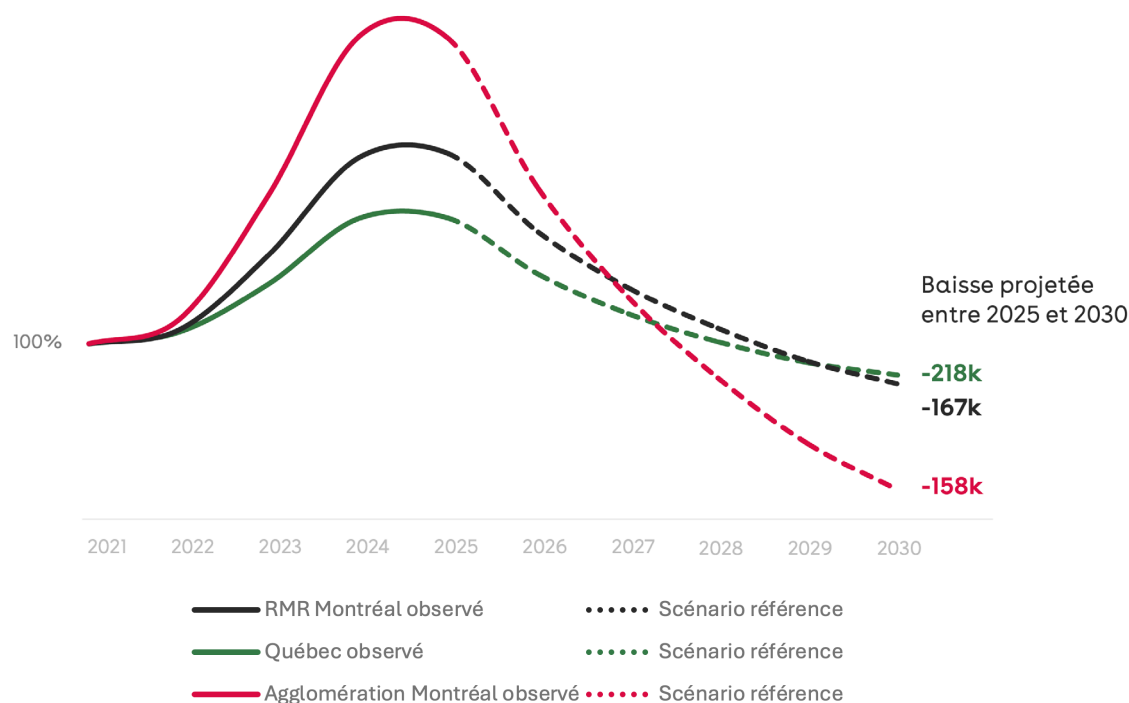
L'effet combiné de ces trois dimensions se lit directement dans la démographie. Les plus récentes perspectives de l'Institut de la statistique du Québec, mises à jour en juillet 2026, posent un

constat saisissant. Selon le scénario de référence 2026 de l'ISQ, la population de 20 à 64 ans de la région administrative de Montréal pourrait diminuer de 11,5 % entre 2025 et 2030 et de 15,4 % d'ici 2051, sous l'effet conjugué de la réduction des résidents non permanents, du plafonnement des étudiants internationaux et de l'exode de ménages vers d'autres territoires, amorcé depuis la pandémie. Ce ne sont pas des projections abstraites. C'est la trajectoire démographique de la métropole à l'horizon de la prochaine décennie.



Projection de la population des 20-64 ans au sein de l'agglomération de Montréal, de la RMR de Montréal et du Québec

Indice 2021 = 100, entre 2021 et 2030



Source : Institut de la statistique du Québec

Une métropole qui perd des résidents actifs perd des contributeurs à sa société, des cotisants et des contribuables. Elle perd aussi sa vitalité. Des quartiers moins peuplés, des commerces qui ferment, une vie urbaine qui se contracte. C'est précisément cette énergie de rue, cette densité humaine qui fait l'attractivité d'une métropole aux yeux des talents et des investisseurs.

Inversons la perspective. Une métropole qui formerait, attirerait et retiendrait les talents à la hauteur de son potentiel ne ferait pas que stabiliser sa population. Elle réactiverait la mécanique propre aux grandes villes : la concentration des talents attire les entreprises, les entreprises attirent les capitaux, les capitaux financent l'innovation, et l'innovation génère de nouveaux emplois, de meilleurs services, un meilleur maintien des actifs collectifs et de nouvelles occasions d'apprentissage. C'est cette spirale ascendante que Montréal doit retrouver.

Le cadre, à remettre au service de l'ambition

Sur le troisième pilier, celui du cadre, les deux dimensions, l'efficacité et l'inspiration, demandent à être repensées.

L'efficacité se heurte à un empilement de contraintes qui finit par décourager l'initiative : une fiscalité lourde, une réglementation complexe, des processus d'autorisation lents et une superposition des paliers décisionnels qui dilue la responsabilité. Aucun de ces irritants n'explique à lui seul le ralentissement. C'est leur combinaison qui devient problématique. Elle allonge les délais, multiplie les coûts de transaction, rend les projets plus difficiles à financer et crée une prime au statu quo. Pour une métropole qui doit accélérer ses investissements, moderniser ses actifs et relever sa productivité, ce cadre ne constitue plus seulement une nuisance administrative. Il devient un frein économique.

Bulletin des provinces, fardeau réglementaire 2026

Méthodologie Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

Critère	Alberta	Ontario	Nouvelle-Écosse	Colombie-Britannique	Québec	Saskatchewan	Fédéral
Responsabilisation en matière de réglementation (40 %)	8,9 (A-)	8,9 (A-)	8,8 (A-)	8,9 (A-)	8,8 (A-)	8,0 (B)	6,6 (C)
Fardeau réglementaire (40 %)	9,2 (A)	8,3 (B+)	8,5 (B+)	9,0 (A)	6,9 (C)	8,7 (A-)	7,1 (C+)
Priorité sur le plan politique (20 %)	10,0 (A)	10,0 (A)	10,0 (A)	7,0 (C)	10,0 (A)	6,5 (C-)	7,5 (B-)
Délais d'attente et normes de service (points boni, 2 %)	5,0	10,0	10,0	5,0	10,0	5,0	10,0
Note globale et classement	9,3 (A)	9,1 (A)	9,1 (A)	8,6 (B+)	8,5 (B+)	8,1 (B)	7,2 (C+)

Source : FCEI

L'inspiration, elle, attend une ambition qui aujourd'hui fait défaut. À l'époque de l'Expo 67 puis des Jeux olympiques, Montréal accueillait le travail des plus grands architectes du monde. La métropole se pensait à hauteur des plus grandes capitales et prenait part au mouvement mondial.

Aujourd'hui, malgré les efforts portés par Montréal, métropole culturelle, l'ambition s'est faite modeste. Le patrimoine bâti, l'identité des quartiers, la qualité des espaces publics et l'audace que pourraient porter certains aménagements contemporains supposent une vision tenue dans la durée, que la métropole n'est pas encore parvenue à inscrire.

Le coût est mesurable. Montréal compte environ 800 bâtiments vacants. Entre 2016 et 2020, 15 % des incendies majeurs survenus dans le Grand Montréal ont touché des bâtiments de cette catégorie. Un immeuble laissé

à l'abandon cesse d'être un enjeu de patrimoine pour devenir un enjeu de sécurité publique.

L'obstacle n'est pas dans l'absence de volonté. Il est dans les instruments. Les cadres réglementaires, les mécanismes de financement et les procédures administratives s'appliquent mal à la transformation de l'existant. Chaque projet de requalification en paie le prix en coûts, en complexité et en délais.

Si Montréal retrouvait, sur ces deux dimensions, l'exigence et l'ambition qui ont fait sa marque aux grandes époques, le cadre cesserait d'être un frein. Il redeviendrait ce qu'il doit être : l'environnement dans lequel les talents donnent leur pleine mesure et où les entreprises atteignent leur pleine échelle. Ce n'est pas qu'une affaire d'urbanisme ou de fiscalité. C'est le visage que la métropole veut offrir, à elle-même comme au monde.

Le socle, un récit à réaffirmer, une métropole à rassembler

Le Québec n'a pas échappé à l'ère de la division qui traverse aujourd'hui l'Occident. Toutes proportions gardées, il s'en tire mieux que bien d'autres sociétés. Mais une certaine tolérance s'est installée, à laquelle nous ne sommes pas habitués, pour le sans-gêne avec lequel on pointe du doigt certains groupes, à commencer par les personnes immigrantes. Ce glissement n'est pas anodin. Il fragilise précisément ce qui fait notre socle : la capacité d'accueillir sans renoncer à ce que l'on est.

Le sentiment de sécurité, longtemps tenu pour acquis à Montréal, s'est lui aussi détérioré. Montréal demeure positivement distinctive à l'échelle des grandes villes nord-américaines, et la dégradation y est moins prononcée qu'ailleurs. Mais elle se fait sentir. Le centre-ville et le réseau du métro, deux espaces qui devraient être les plus rassurants de la métropole, sont devenus pour plusieurs des lieux d'inquiétude. Cette détérioration n'est pas qu'une question de perception. Elle entame quotidiennement l'expérience que les Montréalais font de leur ville et le crédit que les visiteurs lui accordent.

À cela s'ajoute la question de l'itinérance, qui n'est pas propre à Montréal. Le phénomène traverse aujourd'hui jusqu'aux petites villes du Québec et du Canada. Mais sa visibilité dans la métropole, avec ces campements qui apparaissent et disparaissent au gré des saisons et des interventions, frappe l'imaginaire collectif. Au-delà de la détresse humaine que cela révèle, c'est le sentiment d'un pacte social qui s'effrite. Comme si l'on avait collectivement accepté que certaines personnes glissent hors de ce que la société est en mesure de tenir.

La pérennité du français, à Montréal comme dans l'ensemble du Québec, est une cause légitime et nécessaire. Mais la défense de cette cause, dans les dernières années, s'est parfois faite au détriment d'un autre impératif tout aussi fondamental : trouver le point d'équilibre entre la protection du fait français et la nature internationale de la métropole. Ce point d'équilibre, Montréal en a besoin pour rester elle-même. Et le Québec en a besoin pour que sa métropole continue de jouer son rôle.

Une métropole qui doute d'elle-même peine à mobiliser. Le dénigrement banalisé, la défiance entretenue, les politiques qui ont ouvertement freiné l'élan de la métropole, les blocages répétés sur les grands projets : chacun de ces gestes a un coût qui dépasse Montréal et qui pèse sur l'ensemble du Québec.

Reconquérir ce récit n'est pas un exercice de communication. C'est une condition de l'action. On ne mobilise pas une métropole autour d'un projet qu'on dénigre. On ne bâtit pas son avenir sur un sol qu'on a appris à mépriser.

Inversons la perspective. Une métropole qui se reconnaît, qui assume sa singularité, qui ose dire qu'elle est l'un des grands actifs du Québec, devient capable de mobiliser les forces nécessaires aux trois piliers. Le socle n'a pas besoin d'être inventé. Il a besoin d'être de nouveau habité, défendu et célébré.



9 RECOMMANDATIONS, UN HORIZON : 2030

Un contrat de performance pour le prochain gouvernement

Ce livre blanc ne présente pas seulement les attentes du milieu des affaires. Il propose une feuille de route concrète pour renforcer la compétitivité du Québec et accélérer le développement du Grand Montréal. Neuf engagements permettront de mesurer les progrès accomplis d'ici 2030.

-20 % de **fardeau réglementaire** imposé aux entreprises, grâce à une révision systématique des exigences, à l'élimination des doublages et à une reddition de comptes publique.

≥ 5 % de la **valeur des marchés publics admissibles consacrée à l'achat d'innovations** afin de faire de l'État un véritable premier client des solutions développées au Québec.

100 % des **grandes infrastructures provinciales et municipales couvertes et évaluées** par un bilan de santé consolidé et standardisé, dont les données seront vérifiées de manière indépendante.

10 ans **1 entente sur 10 ans pour le centre-ville.** Adopter une entente ambitieuse sur 10 ans, consacrée à l'actif stratégique qu'est le centre-ville de Montréal, assortie d'investissements prévisibles, d'une gouvernance commune et d'une cible de réduction de 30 % des entraves associées aux chantiers majeurs.



Réussir à faire de nos établissements d'enseignement supérieur des actifs de développement économique et social. Transformer davantage notre excellence en recherche en retombées économiques concrètes et rétablir la place de Montréal parmi les principales métropoles universitaires d'Amérique du Nord.

1 / an **1 indice annuel des besoins en talents internationaux** pour mesurer, par secteur et par territoire, les besoins de main-d'œuvre à combler, en tenant compte des capacités d'accueil, de francisation et d'intégration ainsi que des résultats en matière d'emploi et de rétention, afin d'éclairer la programmation pluriannuelle de l'immigration.

10 ans de **visibilité sur les capacités et les projets énergétiques** grâce à une information publique consolidée et régulièrement mise à jour sur l'évolution de l'offre et de la demande, les capacités de raccordement et les investissements prévus, ainsi qu'à des échéanciers prévisibles pour l'autorisation et la mise en service des projets.



Faire de notre culture et de notre créativité un moteur de l'ambition montréalaise. Consolider la place de Montréal comme métropole culturelle de calibre mondial.

Mesurer. Publier. Rendre des comptes.

Ces engagements doivent s'appuyer sur des données de référence, des responsabilités clairement établies et une publication régulière des résultats. C'est ainsi que le prochain gouvernement pourra transformer l'ambition en progrès concrets pour Montréal et pour l'ensemble du Québec.

RECOMMANDATION 1

Faire de l'allègement réglementaire et fiscal une urgence nationale.

Depuis le début des années 2000, le gouvernement du Québec multiplie les engagements en matière d'allègement réglementaire. Plus récemment, le gouvernement a révisé cette démarche avec l'adoption du projet de loi n° 11¹.

Les tentatives d'allègement existent, la volonté est affirmée, la lourdeur du fardeau demeure. Selon la FCEI, les entreprises québécoises consacrent près de 11 milliards de dollars par année à se conformer aux exigences réglementaires et administratives des différents ordres de gouvernement. Le fardeau fiscal s'ajoute à cette lourdeur, freinant aussi l'investissement et la croissance.

Le Grand Montréal est particulièrement exposé aux effets du fardeau réglementaire. La densité des grands projets et des infrastructures dans la métropole multiplie les interactions avec les arrondissements, la Ville, Québec et, souvent, Ottawa. Les chevauchements et les délais s'additionnent, affaiblissant la compétitivité de la métropole et ralentissant des investissements qui profitent à l'ensemble du Québec.

Les entreprises du Grand Montréal ont à rivaliser avec des concurrents établis dans les métropoles à l'échelle

internationale pour attirer capitaux, talents, sièges sociaux et fonctions stratégiques. Un cadre d'affaires prévisible et efficace constitue donc un avantage déterminant.

Le consensus sur la nécessité d'agir est fort. Le consensus sur les solutions l'est beaucoup moins. Chaque règle a sa raison d'être; la simplifier ou la retirer exige des arbitrages clairs. La Politique nationale sur l'allègement réglementaire et administratif offre désormais un cadre d'action. Il faut maintenant confier aux ministères et aux organismes un mandat clair, assorti de cibles communes et de mécanismes afin de générer des résultats concrets et durables.

La Chambre propose un test simple : le cadre réglementaire et administratif produit-il les résultats attendus? La cohérence importe autant que l'agilité. Sans prévisibilité, une entreprise investit moins, ou ailleurs. Il s'agit d'éliminer les doublons, de proportionner les exigences aux risques et de rendre l'action publique plus rapide, plus prévisible et plus imputable. Cette transformation exige des objectifs mesurables et une reddition de comptes publique.

Ce qui se fait de bien ailleurs – Colombie-Britannique

La Colombie-Britannique mesure publiquement ses exigences réglementaires depuis 2001 et empêche depuis 2004 leur croissance nette. En 2025-2026, elle comptait 12 % moins d'exigences qu'en 2004. Une loi impose également la publication annuelle des résultats².

Quatre leviers

- 1. Réduire de 20 % le fardeau réglementaire d'ici 2030** : en dressant un portrait de référence du cadre relevant du Québec et en réévaluant annuellement l'ensemble des exigences imposées aux entreprises et leurs effets sur la productivité, afin de simplifier, moderniser ou abolir celles qui ne créent plus de valeur ou n'atteignent pas les résultats attendus.
- 2. Prévenir la croissance du fardeau réglementaire** en généralisant la règle du « deux pour un » selon laquelle toute nouvelle formalité administrative doit être compensée par la suppression d'au moins deux formalités existantes équivalentes, sauf exception justifiée publiquement.
- 3. Réduire le fardeau fiscal en révisant le cadre existant**, en fixant des cibles annuelles de réduction des charges qui freinent notamment la croissance des PME et le entrepreneuriat, ainsi que le maintien et l'attraction des sièges sociaux.
- 4. Réduire le fardeau administratif** des entreprises en éliminant les exigences redondantes et en inscrivant dans la loi le principe « *Une fois suffit* » : une entreprise ne devrait pas avoir à transmettre de nouveau à l'État québécois une information qu'il détient déjà.

¹ Assemblée nationale du Québec, Projet de loi no 11 – Loi modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau réglementaire et administratif, 43e législature, 2e session, sanctionné le 11 juin 2026, L.Q. 2026, chapitre 12, [en ligne](#).

² Gouvernement de la Colombie-Britannique, *Better Regulations for British Columbians: Annual Report 2025/26*, 2026, p. 2-3, [en ligne](#).

Ce que nous proposons pour la première année du mandat du prochain gouvernement

- **Lancer un chantier de travail intergouvernemental d'allègement réglementaire** avec le gouvernement fédéral et les municipalités, afin d'établir des méthodes de mesure et des cibles complémentaires, d'éliminer les dédoublements et de rendre compte des progrès réalisés.
- **Adopter une loi-cadre en matière d'allègement réglementaire** fixant des cibles communes, notamment pour limiter le fardeau et les coûts pour les PME, des indicateurs de performance mesurables, des incitatifs à l'atteinte des résultats et des mécanismes de reddition de comptes pour les ministères et organismes.
- **Favoriser l'innovation par la mise en place de bacs à sable réglementaires** permettant de tester rapidement de nouvelles approches, sous supervision, avant leur déploiement à plus grande échelle.
- **Mettre en place un mécanisme de coordination des grands projets métropolitains** et accélérer l'obtention des autorisations ainsi que les démarches administratives requises auprès des trois ordres de gouvernement.
- **Identifier et corriger les mesures fiscales** qui freinent le plus directement l'investissement, la croissance des PME et le entrepreneuriat, ainsi que le maintien et l'attraction des sièges sociaux.

Ce que nous proposons pour la durée du mandat

- **Alléger significativement la réglementation et harmoniser le cadre entre les différents ordres de gouvernement** dans les domaines offrant les gains les plus importants, notamment : les grands projets, l'habitation et le bâtiment, la fiscalité et les déclarations, le travail, ainsi que les services numériques.
- **Appliquer à l'ensemble des ministères et organismes la règle du « deux pour un »**, en exigeant que toute nouvelle formalité administrative soit compensée par la suppression d'au moins deux formalités existantes dont le coût total pour les entreprises est au moins équivalent, sauf exception clairement justifiée et rendue publique.
- **Simplifier de façon significative les principales démarches administratives des entreprises** et publier annuellement les résultats obtenus, en prévoyant des incitatifs à la performance pour les ministères et organismes qui réalisent des progrès notables.
- **Conclure des ententes de partage sécurisé des données et d'harmonisation des démarches** avec le gouvernement fédéral et les municipalités afin d'éliminer les dédoublements entre les différents ordres de gouvernement.
- **Élargir l'approche de bacs à sable réglementaires** et déployer à plus grande échelle les approches ayant démontré leur efficacité, tout en maintenant les objectifs de protection du public.
- **Maintenir l'obligation de réaliser une analyse d'impact** rigoureuse pour toute nouvelle réglementation, en tenant compte d'indicateurs additionnels, tels que ses coûts, sa proportionnalité aux risques, ses effets sur la productivité, ainsi que les solutions de rechange moins contraignantes.
- **Réduire de manière notable les exigences de conformité et les délais** des principales démarches des entreprises, par rapport au portrait de référence établi durant la première année du mandat.
- **Mettre en œuvre des allègements fiscaux** ciblés favorisant l'investissement, le passage à l'échelle des PME et le entrepreneuriat, ainsi que le maintien des fonctions décisionnelles au Québec.

Le résultat que nous attendons pour 2030

Positionner le Québec parmi les chefs de file canadiens en matière d'allègement réglementaire en réduisant de 20 % le fardeau imposé aux entreprises d'ici 2030, tout en renforçant la compétitivité de l'environnement d'affaires grâce à une fiscalité qui favorise la croissance, l'entrepreneuriat, l'investissement et l'innovation. (Le Québec figure au 5^e rang des provinces canadiennes en 2026 selon le classement de la FCEI).

RECOMMANDATION 2

Transformer les contrats publics en leviers de croissance et d'innovation.

En 2024-2025, les organismes publics québécois ont octroyé environ 26 milliards de dollars de contrats³. Ce formidable pouvoir d'achat constitue un levier stratégique de développement économique, d'innovation et de commercialisation des solutions québécoises, dont le potentiel demeure largement sous-exploité.

Malgré les réformes récentes, les pratiques d'approvisionnement demeurent souvent guidées par la recherche du risque minimal et du plus bas soumissionnaire. Cette culture favorise les solutions éprouvées et prive trop d'entreprises innovantes du premier contrat nécessaire pour valider leur technologie et changer d'échelle. Elle peut également limiter la prise en compte de critères liés à la qualité, à la performance, à la durabilité et aux retombées économiques à long terme des solutions retenues.

Le Grand Montréal réunit toutes les conditions pour faire des marchés publics un moteur d'innovation : des entreprises de pointe en ingénierie, en intelligence artificielle, en sciences de la vie, en aérospatiale, en technologies propres et en industries culturelles et créatives. À cet écosystème s'ajoutent des établissements de recherche et centres d'innovation, des sièges sociaux et grands donneurs d'ordre, et des jeunes pousses à fort potentiel.

Pourtant, le premier client public d'une entreprise québécoise innovante se trouve encore trop souvent à l'extérieur du Québec. Or, l'obtention d'un premier contrat constitue souvent l'étape décisive pour valider une solution, d'accélérer sa commercialisation et d'accéder aux marchés internationaux.

Ce qui se fait de bien ailleurs – Royaume-Uni

Le programme *Contracts for Innovation* permet aux organismes publics de soumettre des défis aux entreprises et de leur accorder des contrats progressifs pour développer, tester et préparer le déploiement de leurs solutions. En 2026, plus de 100 organismes publics avaient investi plus de 1,5 G£ par l'entremise du programme⁴.

Quatre leviers

1. **Faire de l'État un véritable premier client de l'innovation québécoise** en consacrant, d'ici 2030, au moins 5 % de la valeur des marchés publics admissibles à l'achat d'innovations, au développement, à l'expérimentation, à la première acquisition et au déploiement de solutions nouvelles ou sensiblement améliorées, dans le respect des accords commerciaux du Québec.
2. **Adapter les règles d'approvisionnement** en privilégiant la valeur globale plutôt que le seul coût d'acquisition, afin de stimuler l'innovation, la productivité, le développement de solutions québécoises compétitives et la création de valeur à long terme pour l'État.
3. **Inciter les grandes entreprises à devenir les premières clientes de PME** et de jeunes pousses innovantes québécoises au moyen d'un incitatif fiscal ciblé, favorisant l'adoption et la commercialisation de solutions développées au Québec.
4. **Renforcer l'expertise des acheteurs publics** grâce à une cellule permanente chargée d'évaluer les solutions innovantes, d'accompagner le partage des risques et de diffuser les meilleures pratiques.

³ Secrétariat du Conseil du trésor, *Statistiques sur les contrats des organismes publics 2024-2025*, décembre 2025, p. 4-7. Les données portent sur les contrats comportant une dépense de 25 000 \$ ou plus, [en ligne](#).

⁴ Innovate UK, « Innovate UK Contracts for Innovation », UK Research and Innovation, mis à jour le 23 avril 2026, [en ligne](#).

Ce que nous proposons pour la première année du mandat du prochain gouvernement

- **Mandater le Secrétariat du Conseil du trésor**, avec l'appui du MEIE, pour **déterminer l'assiette des marchés admissibles et publier un portrait de référence**, puis fixer une trajectoire annuelle et des cibles par ministère et organisme permettant d'atteindre au moins 5 % d'ici 2030.
- **Créer un régime d'approvisionnement** modernisé facilitant l'acquisition, l'expérimentation et le déploiement à grande échelle des solutions innovantes.
- **Bâtir une cellule permanente d'expertise** chargée d'accompagner les responsables des marchés publics dans l'évaluation des solutions innovantes, le partage des risques et les meilleures pratiques favorisant les retombées économiques au Québec.
- **Mettre en place un Comité permanent de jeunes dirigeants**, réunissant des leaders de grandes entreprises, des fondateurs de PME en croissance et d'autres acteurs, afin d'assurer un dialogue continu avec le gouvernement et un mécanisme formel de prise en compte des recommandations de la relève entrepreneuriale. La Chambre s'engage à piloter la création, la coordination et l'animation de ce comité en mobilisant son réseau et ses partenaires, si le gouvernement adhère à cette démarche.

37

Ce que nous proposons pour la durée du mandat

- **Accroître progressivement** la part des contrats publics confiés aux entreprises innovantes québécoises et publier annuellement les résultats.
- **Mettre en place un incitatif fiscal** destiné aux grandes entreprises qui agissent comme premières clientes de PME et de jeunes pousses innovantes québécoises.
- **Généraliser les approches d'approvisionnement par défis**, dans lesquelles l'État définit le problème à résoudre et les résultats attendus sans prescrire d'emblée la solution, afin de permettre aux entreprises de proposer des approches innovantes répondant aux besoins publics.

Le résultat que nous attendons pour 2030

Faire des marchés publics un véritable levier de croissance en consacrant au moins 5 % de la valeur des marchés admissibles à l'achat d'innovations, en publiant annuellement les résultats atteints et en faisant du gouvernement du Québec un premier client, ainsi qu'un accélérateur, de l'innovation et des technologies développées ici.

RECOMMANDATION 3

Changer de cap pour la réalisation des grands projets et le maintien des infrastructures.

Le Québec doit à la fois remettre à niveau des infrastructures vieillissantes et réaliser une nouvelle génération de projets en mobilité, en énergie, en logement et en infrastructures publiques et numériques. Ces projets solliciteront les mêmes ressources humaines, financières et matérielles, accentuant la pression sur les capacités de réalisation.

Cette pression survient alors que la productivité de la construction n'a progressé que de 3 % au Québec entre 1997 et 2023⁵. Le défi tient moins à la performance individuelle des entreprises qu'à l'efficacité du système : critères guidant l'octroi des contrats publics, planification, modes de réalisation, pratiques contractuelles, technologies et organisation du travail. Sans modernisation, certains projets seront retardés ou abandonnés.

Nos analyses nous amènent à recommander de construire autrement, d'adapter les modes de réalisation et de financement à chaque projet et de renforcer les investissements consacrés au maintien des infrastructures existantes.

Les approches collaboratives et la mobilisation de capitaux institutionnels et privés peuvent y contribuer. Le président et chef de la direction de La Caisse, M. Charles Emond, propose, par exemple, « les gouvernements peuvent aussi dérisquer partiellement des projets de manière à attirer des capitaux privés – même au stade de la construction – sans avoir à investir eux-mêmes⁶ ».

À titre d'exemple, le projet Namur-Hippodrome démontre le potentiel d'un modèle innovant de partenariat public-privé-communautaire pour accélérer le redéveloppement d'un secteur stratégique de la métropole. En réunissant les

trois ordres de gouvernement, le secteur privé et les acteurs communautaires autour d'une vision commune, il propose une approche moderne de financement d'infrastructures publiques essentielles. Cette approche favorise le partage des risques, la mobilisation des investissements et une meilleure coordination des interventions. Elle constitue un modèle à soutenir, dont le Québec devrait s'inspirer pour le développement de ses grands projets structurants.

En parallèle, la modernisation du secteur de la construction doit devenir une priorité nationale afin de répondre tant aux défis liés à la réalisation des grands projets qu'aux enjeux d'abordabilité de l'habitation dans le Grand Montréal. La préfabrication, la construction industrialisée, la numérisation et l'intégration de la chaîne d'approvisionnement doivent être soutenues par des pratiques et des cadres contractuels qui récompensent l'innovation et la performance.

Le Québec dispose déjà, par l'intermédiaire des Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures publiés avec le PQI, d'un portrait de l'état et du déficit de maintien d'une partie importante de ses infrastructures. Ce portrait demeure toutefois incomplet et difficilement comparable, notamment pour les actifs municipaux, qui représentent environ 60 % du parc. Le défi consiste donc à compléter, à uniformiser et à rendre plus accessible l'information existante, puis à en assurer une vérification indépendante. Le maintien des infrastructures doit également reposer sur une gestion rigoureuse des actifs. À ce titre, l'OIQ recommande de renforcer la planification à long terme sur l'ensemble du cycle de vie des actifs et d'appuyer les décisions sur des données fiables, complètes et accessibles⁷.

Ce qui se fait de bien ailleurs – Australie

L'Australie encadre le recours aux contrats d'alliance pour les projets complexes dont les risques sont difficiles à définir ou à répartir. Ce modèle réunit le donneur d'ouvrage, les concepteurs et les constructeurs au sein d'une équipe intégrée. À Melbourne, le *Regional Rail Link*, dont trois des six lots ont été réalisés en alliance, a été livré huit mois avant l'échéance, et son coût prévu à l'achèvement était inférieur de 667 M\$A au budget initial⁸.

5 Emna Braham et Simon Savard, *Innover en construction : des pistes pour accroître la productivité de l'industrie et la qualité des emplois*, Institut du Québec, 27 mai 2025, [en ligne](#).

6 Charles Emond, « Discours à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain : L'action n'attend pas », La Caisse, Montréal, 16 juin 2026, [en ligne](#).

7 Ordre des ingénieurs du Québec, *Agir maintenant pour éviter la f(r)acture de demain : rapport sur la crise des infrastructures publiques*, Montréal, janvier 2026, [en ligne](#).

8 Gouvernement de l'Australie, Department of Infrastructure, Transport, Regional Development, Communications, Sport and the Arts, « National Guidelines for Infrastructure Project Delivery », section « Alliance Contracting », [en ligne](#); Victorian Auditor-General's Office, *Assessing Benefits from the Regional Rail Link Project*, 10 mai 2018, [en ligne](#).

Trois leviers

1. **Encourager les modes de réalisation collaboratifs et innovants**, adaptés à la complexité et aux risques de chaque grand projet, et mobiliser les capitaux institutionnels lorsque le projet s'y prête, particulièrement en mobilité.
2. **Moderniser les contrats publics et les cadres contractuels** afin de stimuler la productivité dans la construction, notamment par la préfabrication, la construction industrialisée et la numérisation, et de mieux récompenser l'innovation et la performance.
3. **Faire du maintien des actifs une priorité nationale** en renforçant les investissements consacrés aux infrastructures critiques et en adoptant une gestion d'actifs conforme aux meilleures pratiques internationales.

39

Ce que nous proposons pour la première année du mandat du prochain gouvernement

- **Faire du maintien des actifs une priorité budgétaire** en renforçant, dans le Plan québécois des infrastructures, les sommes consacrées aux actifs critiques au moyen d'enveloppes dédiées, d'échéanciers publics et d'indicateurs de performance, afin que les investissements reposent sur une planification à long terme plutôt que sur des décisions ponctuelles.
- **Transformer les Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures en un véritable « Bilan de santé »**, consolidé et standardisé de l'ensemble des infrastructures provinciales et municipales, présentant leur état, leur déficit de maintien, ainsi que leur horizon de renouvellement.
- **Créer un Bureau indépendant de la performance des infrastructures**, s'inspirant de la recommandation de l'OIQ, qui serait chargé d'auditer les données et de publier annuellement l'évolution du déficit de maintien ainsi que la performance des grands projets en matière de coûts et de délais.
- **Lancer une révision des règles contractuelles et des pratiques d'approvisionnement** afin que chaque grand projet fasse systématiquement l'objet d'une analyse comparative des principaux modes de réalisation, en fonction de sa complexité, de son profil de risque et de ses objectifs de performance.
- **Fixer une cible chiffrée d'accroissement de la productivité du secteur de la construction** et publier un plan d'action consolidé afin d'accélérer cette progression.

Ce que nous proposons pour la durée du mandat

- **Généraliser l'évaluation comparative** des modes de réalisation pour les grands projets publics et justifier le choix retenu.
- **Mobiliser davantage de capitaux institutionnels dans les projets qui s'y prêtent**, particulièrement dans les secteurs des infrastructures de transport et de mobilité.
- **Moderniser les pratiques d'approvisionnement** et les cadres contractuels afin de favoriser la préfabrication, la construction industrialisée, la numérisation, l'innovation et la performance.
- **Renforcer l'expertise de l'appareil public** en planification, en gestion de projets complexes et en gestion des actifs.

Le résultat que nous attendons pour 2030

Réduire de façon durable les dépassements de coûts et de délais des grands projets publics grâce à une meilleure planification et à des modes de réalisation mieux adaptés à leur niveau de complexité; accroître la productivité du secteur de la construction; diminuer de façon quantifiable le déficit de maintien des infrastructures critiques et favoriser le recours à des montages financiers innovants réunissant les acteurs publics, privés, communautaires et de l'économie sociale autour d'une vision commune de développement.

RECOMMANDATION 4

Investir dans le centre-ville de Montréal comme dans un actif national stratégique.

Le centre-ville concentre plus de 300 000 emplois au cœur de la région administrative de Montréal, qui génère 34,4 % du PIB québécois⁹. Il rassemble aussi des milliers d'entreprises, des sièges sociaux, des établissements d'enseignement supérieur ainsi que des institutions culturelles, sportives et internationales de premier plan.

Sa vitalité contribue directement à la prospérité et au rayonnement du Québec. Cette contribution repose sur des investissements continus en infrastructures, en mobilité, en habitation, en sécurité, en propreté et en animation urbaine. La Ville de Montréal demeure responsable du pilotage et de la coordination des interventions au centre-ville, avec l'appui durable des gouvernements du Québec et du Canada, ainsi que des partenaires privés et institutionnels.

Le centre-ville constitue également un moteur touristique et culturel essentiel. Son attractivité repose sur la qualité de son offre culturelle, l'accessibilité de ses grands actifs et une expérience urbaine distinctive. Elle est toutefois fragilisée par la multiplication des chantiers, les difficultés de déplacement et le manque de coordination des interventions. Le « Laboratoire centre-ville » mis en place par la Ville de Montréal permet d'amorcer des démarches visant à tester des solutions innovantes pour réduire les répercussions des travaux sur les commerces, les institutions et les déplacements. À ce titre, le gouvernement du Québec doit devenir un partenaire actif

de l'évolution des normes et des pratiques applicables aux chantiers urbains, comme recommandé dans les travaux de la Chambre et de Tourisme Montréal sur la gestion des chantiers¹⁰.

La hausse de l'itinérance et la complexification des besoins des populations concernées exercent une pression croissante sur le centre-ville. L'itinérance n'est plus un enjeu circonscrit au centre-ville : elle touche désormais l'ensemble du territoire montréalais, voire l'ensemble du Québec, et s'accompagne de besoins de plus en plus complexes. Si la Ville de Montréal est en première ligne, elle ne peut agir seule. La réponse doit être portée collectivement par les gouvernements, sous le leadership de la Ville et en partenariat avec les organismes communautaires. Des solutions durables nécessitent un engagement financier prévisible et à long terme de Québec et d'Ottawa, à la hauteur de leurs responsabilités et de l'ampleur du défi.

Le centre-ville de Montréal doit être considéré comme un actif national stratégique. À ce titre, il doit bénéficier d'investissements publics à la hauteur de son rôle dans la prospérité du Québec, d'une concentration des efforts autour de projets structurants portés par la Ville et ses partenaires et d'actions concertées visant à améliorer durablement son attractivité, sa vitalité et l'expérience de ses usagers.

Ce qui se fait de bien ailleurs – Glasgow

Le *Glasgow City Region City Deal* réunit depuis 2014 les gouvernements britannique et écossais et huit administrations locales autour d'une enveloppe de 1,13 milliard de livres, d'un portefeuille commun de projets et d'une gouvernance formelle. Après dix ans, plus de 550 M£ avaient été investies dans les infrastructures et les projets avaient attiré environ 880 M£ d'investissements subséquents. En 2025, le programme a réussi sa deuxième évaluation quinquennale, débloquant une nouvelle tranche de 300 M£¹¹.

⁹ Institut de la statistique du Québec, *Produit intérieur brut régional par industrie au Québec*, édition 2025, Québec, septembre 2025, 72 p., [en ligne](#).

¹⁰ Chambre de commerce du Montréal métropolitain, *Blocage maximum : poser des gestes concrets pour un impact visible sur la gestion des chantiers et la fluidité*, Montréal, 11 décembre 2025, [en ligne](#).

¹¹ Glasgow City Region, « Latest Report Highlights Major Progress in the Region's City Deal and Economic Strategy with a Further £300m Unlocked », 19 août 2025, [en ligne](#).

Quatre leviers

1. **Doter le centre-ville d'un financement stable et prévisible** en concluant, sous le leadership de la Ville de Montréal, une entente décennale réunissant Québec, Ottawa ainsi que les partenaires privés et institutionnels, assortie d'une enveloppe dédiée et d'un mécanisme commun de gouvernance et de suivi.
2. **Concentrer les investissements sur un nombre limité de projets structurants** portés par la Ville et ses partenaires afin de renforcer l'attractivité, la vitalité et le rayonnement du centre-ville.
3. **Renforcer la réponse à l'itinérance**, sous le leadership de la Ville en matière de coordination et en collaboration avec les organismes de terrain, grâce à une action gouvernementale concertée assortie d'un financement prévisible et durable de la part du gouvernement du Québec, avec l'appui d'Ottawa.
4. **Améliorer l'expérience urbaine** en diversifiant les usages, en renforçant la mobilité, la propreté et la sécurité, et en coordonnant davantage les chantiers et les interventions publiques.

Ce que nous proposons pour la première année du mandat du prochain gouvernement

- **Convenir d'une réponse durable à l'itinérance** assortie d'un cadre pluriannuel de financement et de coordination réunissant la Ville de Montréal, Québec, Ottawa et les organismes de terrain.
- **Amorcer la négociation d'une entente décennale** sur le financement et les investissements stratégiques du centre-ville, assortie d'un mécanisme commun de concertation et de suivi.
- **Fixer des objectifs communs et ambitieux** en matière de fréquentation, de mobilité, de propreté, de sécurité et d'investissement privé.
- **Identifier un nombre limité de projets structurants prioritaires**, notamment la modernisation du Palais des congrès, la revitalisation du Quartier latin et la mise à niveau des actifs culturels, touristiques et urbains stratégiques.
- **Faire du gouvernement du Québec un partenaire actif** de la Ville de Montréal dans la révision des normes et pratiques entourant les travaux urbains, en s'appuyant sur le Laboratoire centre-ville pour réduire leurs impacts sur la mobilité, la productivité et la qualité de vie.

Ce que nous proposons pour la durée du mandat

- **Conclure, financer et mettre en œuvre l'entente décennale** sous le leadership de la Ville de Montréal.
- **Déployer une réponse coordonnée et durable à la crise de l'itinérance**, appuyée par des engagements financiers prévisibles et à long terme.
- **Réaliser les projets structurants retenus et moderniser les principaux actifs** culturels, touristiques et urbains prioritaires.
- **Mener une réforme ambitieuse des normes de signalisation des chantiers urbains**, en partenariat avec le ministère des Transports et de la Mobilité durable (Allègement du « Tome V »), afin de réduire leurs répercussions sur la mobilité, les entreprises et la qualité de vie.
- **Réduire de 30 % les entraves associées aux chantiers majeurs** du centre-ville, à périmètre comparable, par rapport à la mesure de référence établie au cours de la première année.
- **Publier annuellement le tableau de bord du centre-ville**, en s'appuyant sur les travaux et diagnostics déjà réalisés par la SDC Montréal centre-ville, en intégrant l'état d'avancement des investissements, des projets structurants et des engagements gouvernementaux.

Le résultat que nous attendons pour 2030

Faire du centre-ville de Montréal une référence nord-américaine en matière d'attractivité, de vitalité économique, de qualité de vie et de gouvernance urbaine, grâce à une entente décennale permettant de réaliser les projets structurants retenus et à une réponse durable à la crise de l'itinérance, ainsi qu'aux défis liés à la mobilité et à la qualité de l'expérience urbaine.

RECOMMANDATION 5

Réaffirmer Montréal comme métropole mondiale du savoir et consolider son statut comme pôle d'innovation.

Les établissements d'enseignement supérieur montréalais sont des actifs stratégiques pour le Québec. Ils forment les talents, génèrent de la recherche de pointe, stimulent l'innovation et attirent des investissements du monde entier. Montréal s'est ainsi imposée parmi les plus grands pôles universitaires et scientifiques d'Amérique du Nord et occupe, dans plusieurs domaines, une position de calibre mondial. Cette force bénéficie à l'ensemble du Québec grâce aux collaborations entre établissements, à la circulation des talents et aux retombées économiques qu'elle génère sur tout le territoire.

Cette position enviable est le fruit de plusieurs décennies d'investissements et d'efforts soutenus. Or, les changements récents aux politiques encadrant l'accueil et la rétention des étudiants internationaux fragilisent aujourd'hui cet acquis. Ils affaiblissent l'attractivité de Montréal comme ville d'accueil et d'ouverture, tout en accentuant les pressions sur les établissements d'enseignement, les activités de recherche et le bassin de talents dont dépendent la compétitivité et la prospérité de la métropole et du Québec.

Le Québec gagnerait à traiter ses établissements d'enseignement supérieur comme des actifs stratégiques de développement économique et social. Cela suppose un

environnement prévisible pour les étudiants, chercheurs et professeurs internationaux et des conditions permettant aux établissements de planifier leur recrutement sur plusieurs années.

Montréal doit également mieux convertir son excellence en recherche, en propriété intellectuelle et en innovation en retombées économiques durables. Malgré la qualité de ses universités, de ses centres de recherche et de son écosystème d'innovation, trop de découvertes, de brevets et d'entreprises issues de la recherche peinent encore à passer à l'échelle ou à demeurer au Québec. Il faut renforcer les passerelles entre les établissements d'enseignement, les entrepreneurs, les investisseurs et les entreprises afin d'accélérer la commercialisation des innovations et la création de champions québécois.

La Chambre recommande d'inverser la trajectoire des dernières années et de miser sans réserve sur les universités montréalaises comme moteurs d'attraction des talents, de la recherche et de l'innovation. En consolidant leur rayonnement et leur capacité d'action, le Québec renforcera la position de Montréal comme métropole mondiale du savoir et l'un de ses principaux pôles d'innovation.

Ce qui se fait de bien ailleurs – Pays-Bas

Les Pays-Bas confient aux établissements reconnus une responsabilité accrue dans l'accueil des étudiants et chercheurs internationaux, en contrepartie de démarches simplifiées et accélérées. Une année d'orientation permet ensuite aux diplômés et chercheurs de travailler ou de lancer une entreprise. Parmi les bénéficiaires de 2017, près des deux tiers vivaient encore aux Pays-Bas trois à quatre ans plus tard et, parmi ceux qui y demeuraient, près de neuf sur dix occupaient un emploi¹².

Trois leviers

1. **Attirer et retenir les étudiants, professeurs et chercheurs internationaux** en simplifiant et en stabilisant les règles d'immigration relevant du Québec, tout en renforçant la coordination avec le gouvernement fédéral.
2. **Accorder davantage d'autonomie aux établissements d'enseignement supérieur** reconnus comme établissements de confiance, avec des volumes d'accueil pluriannuels, en contrepartie de cibles de francisation, de réussite, de diplomation, d'intégration et de rétention des étudiants internationaux.
3. **Renforcer les passerelles entre établissements d'enseignement et entreprises innovantes** afin d'utiliser ces dernières comme vecteurs de transfert technologique et de commercialisation.

¹² Service de l'immigration et de la naturalisation des Pays-Bas (IND), « Apply for Recognition as Sponsor », mis à jour le 8 juin 2026, [en ligne](#); Gouvernement des Pays-Bas, « Residence Permit for Orientation Year », [en ligne](#); Service de l'immigration et de la naturalisation des Pays-Bas (IND), *Kenniswerkers en zoekjaarders in Nederland: Hoe vergaat het hen in de jaren na aankomst in Nederland?*, octobre 2023, [en ligne](#).

Ce que nous proposons pour la première année du mandat du prochain gouvernement

- **Définir le statut d'établissement de confiance**, ses critères, ses volumes d'accueil pluriannuels et ses cibles de francisation, de réussite, de diplomation, d'intégration et de rétention, en confiant aux établissements reconnus une responsabilité accrue assortie d'une reddition de comptes.
- **Lancer un chantier de simplification des démarches** d'accueil, de séjour, de travail et d'accès à la résidence permanente avec Ottawa, les universités et les cégeps.
- **Accroître les collaborations entre établissements et entreprises**, notamment les stages, la recherche conjointe, les démonstrateurs, l'entrepreneuriat scientifique et la commercialisation des découvertes.

Ce que nous proposons pour la durée du mandat

- **Établir un cadre pluriannuel stable et prévisible** pour les règles et volumes relevant du Québec, assorti de mesures transitoires lors de changements importants.
- **Déployer des démarches simplifiées** et coordonnées pour les étudiants internationaux et publier les normes de service et les délais de traitement relevant du Québec.
- **Déployer le statut d'établissement de confiance** et publier les résultats en matière de francisation, de réussite, d'intégration et de rétention.
- **Renforcer les mécanismes de valorisation de la recherche** afin d'augmenter le nombre d'entreprises créées, financées et développées à partir d'innovations issues des établissements québécois.
- **Accroître et pérenniser les sommes consacrées à la maturation et à la validation technologiques**, afin d'assurer un continuum de soutien allant de la propriété intellectuelle jusqu'au démonstrateur et au premier client.

Le résultat que nous attendons pour 2030

Rétablir la place de Montréal parmi les principales métropoles universitaires d'Amérique du Nord pour l'attraction des étudiants internationaux, accroître durablement leur rétention après les études et augmenter significativement les collaborations entre établissements et entreprises innovantes. Faire en sorte qu'une plus grande part des découvertes, des brevets et des innovations issues de la recherche québécoise se traduise par des entreprises en croissance, une administration publique plus performante et des retombées économiques durables pour le Québec.

RECOMMANDATION 6

Répondre au défi démographique par un accueil calibré et prévisible de talents internationaux.

Le Québec fait face à un défi démographique qui touche directement son bassin potentiel de main-d'œuvre. Le vieillissement de la population réduit progressivement le poids relatif des personnes en âge de travailler, tandis que l'évolution de ce bassin dépend fortement des mouvements migratoires. Les changements rapides apportés aux politiques d'immigration réduisent aussi la visibilité dont disposent les entreprises, les établissements et les territoires pour répondre à leurs besoins de main-d'œuvre.

Montréal est particulièrement exposée : selon le scénario de référence 2026 de l'ISQ, la population de 20 à 64 ans de la région administrative de Montréal pourrait diminuer de 11,5 % entre 2025 et 2030 et de 15,4 % d'ici 2051. Porte d'entrée de nombreux talents internationaux, la métropole dépend fortement de sa capacité à attirer et à retenir des travailleurs, des entrepreneurs et des familles¹³.

L'enjeu est concret pour les entreprises : 46 % de celles sondées par la Chambre emploient des travailleurs étrangers et 75 % craignent que les changements aux programmes d'immigration nuisent durablement à l'attractivité du Québec et de Montréal.

Le Québec gagnerait à renouer avec une croissance calibrée sur ses besoins économiques. Cela suppose de développer une véritable expertise en matière d'accueil, de francisation et d'intégration, fondée sur des données publiques et fiables concernant les capacités d'accueil, les besoins du marché du travail et les résultats obtenus en matière d'intégration et de rétention des talents internationaux. L'enjeu n'est pas de rechercher la croissance à tout prix, mais d'offrir suffisamment de prévisibilité pour que les entreprises, les établissements, les villes et les organismes puissent planifier.

La Chambre recommande de mieux planifier l'accueil des talents internationaux et de leur offrir des parcours d'intégration efficaces, en s'appuyant sur l'expertise des organismes québécois et en mobilisant davantage les employeurs, les établissements d'enseignement et les collectivités d'accueil. Cette approche doit reconnaître la complémentarité entre le rôle de porte d'entrée internationale joué par Montréal et les besoins des régions en matière d'attraction et de rétention des talents.

Ce qui se fait de bien ailleurs – Finlande

Depuis 1999, la Finlande mise sur des parcours d'intégration personnalisés, établis selon les compétences et les besoins des nouveaux arrivants et combinant notamment apprentissage de la langue, formation et accès à l'emploi. Une évaluation a montré que les immigrants bénéficiant de ces parcours avaient gagné 47 % de revenus cumulés supplémentaires sur dix ans et reçu 13 % moins de prestations sociales. Depuis 2025, le parcours comprend également une orientation civique multilingue offerte par les municipalités¹⁴.

Trois leviers

1. **Planifier l'immigration de manière prévisible et pluriannuelle** en calibrant les admissions sur les besoins économiques, démographiques et territoriaux.
2. **Développer une véritable expertise québécoise de l'intégration** en offrant aux nouveaux arrivants un parcours simple et coordonné de francisation, d'accès à l'emploi et d'intégration sociale, adapté à leurs compétences et à leurs besoins.
3. **Mobiliser les forces du Québec et de Montréal pour attirer, intégrer et retenir les nouveaux arrivants** en faisant des employeurs et des établissements des partenaires de l'intégration et en misant sur la vitalité culturelle comme facteur d'attractivité, de francisation et d'appartenance.

¹³ Institut de la statistique du Québec, « Projections démographiques 2026 : le scénario d'une stabilisation de la population du Québec est maintenu, les disparités régionales subsistent », avis de diffusion, Québec, 9 juillet 2026, [en ligne](#).

¹⁴ Matti Sarvimäki et Kari Hämäläinen, « Integrating Immigrants: The Impact of Restructuring Active Labor Market Programs », *Journal of Labor Economics*, vol. 34, no 2, 2016, p. 479-508, [en ligne](#); Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland, « Government Issues Decree on Content and Implementation of Multilingual Civic Orientation for Immigrants », 24 octobre 2024, [en ligne](#).

Ce que nous proposons pour la première année du mandat du prochain gouvernement

- **Tenir des États généraux sur l'avenir démographique du Québec** afin d'établir un consensus national fondé sur des besoins économiques clairement documentés et sur une évaluation rigoureuse des capacités d'accueil et d'intégration, conformément à la réalité de chaque pôle économique sur le territoire.
- **Déposer un livre blanc sur la démographie** fixant une cible de croissance à long terme, les principes d'une programmation pluriannuelle de l'immigration et les engagements de l'ensemble des ministères concernés.
- **Définir un parcours québécois d'intégration** coordonnant francisation, reconnaissance des compétences, accès à l'emploi et accompagnement, en s'appuyant sur l'expertise des organismes spécialisés.
- **Mobiliser la communauté d'affaires** en élargissant les programmes de francisation en entreprise et en misant sans détour sur l'expertise d'intégration existante ainsi que sur la culture comme moteur.
- **Mettre en place des mécanismes de transition** permettant aux travailleurs, aux étudiants internationaux et aux chercheurs déjà établis au Québec de bénéficier de parcours prévisibles vers la résidence permanente.

Ce que nous proposons pour la durée du mandat

- **Arrimer les politiques** d'immigration, de francisation, de logement, de culture, d'enseignement supérieur et d'emploi autour d'une stratégie démographique commune.
- **Assurer l'accessibilité aux parcours d'intégration** à Montréal et dans les régions, grâce à un financement stable adapté aux volumes réels d'accueil.
- **Créer et publier annuellement un indice québécois des besoins en talents internationaux**, ventilé par secteur et par territoire, croisant les besoins de main-d'œuvre, les capacités d'accueil et les résultats en matière de francisation, d'intégration en emploi et de rétention.
- **Éviter les changements brusques et rétroactifs aux programmes d'immigration**, qui créent de l'incertitude pour les personnes immigrantes, les employeurs et les établissements d'enseignement.
- **Renforcer progressivement la participation des employeurs, des établissements d'enseignement et des collectivités** aux efforts d'intégration et de rétention des talents.

Le résultat que nous attendons pour 2030

Doter le Québec d'une trajectoire démographique claire, ambitieuse et prévisible. Cette trajectoire contribuera à soutenir la croissance économique, à préserver la pérennité du filet social et à renforcer l'attractivité du Québec grâce à une immigration économique mieux planifiée, ainsi qu'à des mécanismes plus performants de francisation, d'intégration en emploi et de rétention des talents internationaux.

RECOMMANDATION 7

Capitaliser sur l'avantage énergétique du Québec et faire croître les entreprises qui façonneront l'économie d'avenir.

L'électricité propre, fiable et abordable a longtemps constitué l'un des principaux avantages stratégiques du Québec. La fin des surplus transforme aujourd'hui cette force en contrainte, au moment où les besoins liés à l'électrification, à la décarbonation et à la croissance des investissements atteignent des niveaux sans précédent.

Le Plan d'action 2035 d'Hydro-Québec constitue déjà l'un des plus importants chantiers d'investissement et de transition énergétique de l'histoire du Québec, misant sur de nouvelles capacités de production, l'efficacité énergétique et la modernisation du réseau.

La rareté oblige désormais le Québec à arbitrer entre plusieurs usages : décarbonation, nouveaux investissements industriels et infrastructures publiques. Ces choix façonneront l'économie pour des décennies et doivent reposer sur des critères

clairs, prévisibles et alignés sur les priorités économiques, environnementales et sociales du Québec.

Cette transition représente aussi une occasion de créer de la richesse et de nouvelles filières industrielles. Le Québec dispose d'atouts exceptionnels : une expertise reconnue en énergie renouvelable, des centres de recherche de calibre mondial, un écosystème de technologies propres et un important pôle de finance durable, concentré dans le Grand Montréal.

La Chambre recommande de faire de la transition énergétique un véritable levier de compétitivité et de création de richesse. Cela suppose d'accroître les capacités énergétiques, de rendre leur attribution plus prévisible, de tirer davantage de chaque mégawatt par l'efficacité énergétique et de transformer l'expertise québécoise en innovations, en entreprises et en solutions exportables.

Trois leviers

1. **Faire de la transition énergétique un projet de prospérité collective** en accélérant, sous le leadership d'Hydro-Québec, les investissements en production, en transport, en distribution, en stockage, en efficacité énergétique et en nouvelles solutions énergétiques afin de soutenir la décarbonation et la croissance économique du Québec.
2. **Faire de l'efficacité énergétique une source de croissance en favorisant l'innovation**, la gestion de la pointe, la récupération d'énergie et une tarification axée sur la performance, assortie d'incitatifs liés à la réduction de la pointe.
3. **Maximiser les retombées de la transition énergétique** en accélérant le développement d'entreprises québécoises dans les technologies propres, les réseaux intelligents, le stockage, les solutions de décarbonation, notamment grâce à un meilleur accès aux données, aux infrastructures d'essai et aux occasions de commercialisation.

Ce que nous proposons pour la première année du mandat du prochain gouvernement

- **Poursuivre et approfondir la publication des capacités énergétiques disponibles et projetées** en consolidant dans un outil facilement accessible l'information sur l'évolution de l'offre et de la demande, les capacités de raccordement par zone, les investissements requis dans le réseau et les échéanciers anticipés de mise en service.
- **Clarifier et rendre publics les critères d'attribution de l'énergie**, en les fondant sur la valeur ajoutée, la productivité et la décarbonation, et les appliquer à toutes les régions.
- **Moderniser les programmes et mécanismes tarifaires** d'efficacité énergétique afin de mieux récompenser les économies d'énergie et la réduction de la pointe, et fixer des cibles publiques d'économies d'énergie et de puissance.
- **Lancer une stratégie de valorisation de l'innovation** énergétique orientée vers la création d'entreprises québécoises.

Ce que nous proposons pour la durée du mandat

- **Réaliser les investissements prioritaires du Plan d'action 2035** en production, transport et distribution et accélérer le déploiement du stockage, de l'autoproduction et des nouvelles solutions énergétiques.
- **Sécuriser un accès prévisible à l'énergie pour les projets majeurs**, notamment dans le Grand Montréal, et réduire les délais de raccordement.
- **Accélérer et coordonner les processus d'autorisation des projets de production d'énergie renouvelable et des infrastructures de transport et de distribution** en établissant des étapes, des responsabilités et des échéanciers prévisibles, tout en maintenant la rigueur des évaluations environnementales et des consultations requises.
- **Accélérer l'efficacité énergétique** des entreprises, des grands bâtiments et des infrastructures, notamment par la gestion de la pointe, la récupération d'énergie et des mécanismes tarifaires axés sur la performance.

Le résultat que nous attendons pour 2030

Accroître la capacité énergétique disponible pour la croissance et la décarbonation et capitaliser sur la transition pour augmenter significativement le nombre d'entreprises et de solutions énergétiques québécoises commercialisées.

RECOMMANDATION 8

Miser sur le capital international de Montréal comme levier de croissance pour le Québec.

Montréal constitue une vitrine stratégique du Québec vers le monde. La métropole concentre des organisations internationales, des sièges sociaux, des filiales étrangères, des réseaux diplomatiques et des infrastructures stratégiques, comme le port et les aéroports. En 2024, le Grand Montréal comptait 392 sièges sociaux employant plus de 46 000 personnes, soit près des deux tiers des sièges sociaux du Québec et les trois quarts des emplois qui y sont associés¹⁵. Leur nombre a toutefois peu progressé depuis 2012, ce qui souligne l'importance de retenir les centres de décision existants et d'attirer de nouvelles fonctions de direction, de recherche et d'investissement.

La métropole possède aussi un avantage distinctif dans l'accueil des organisations internationales. Elle en compte 68, dont six agences de l'ONU, ce qui en fait le troisième pôle d'organisations internationales gouvernementales des Amériques, après New York et Washington. Elles soutiennent 2100 emplois directs et génèrent des retombées estimées à 450 M\$ par année¹⁶. La candidature à la Banque de la défense, de la sécurité et de la résilience offre l'occasion de renforcer ce positionnement.

La valeur de ces actifs dépasse leurs retombées directes. Les sièges sociaux, organisations internationales, filiales étrangères, réseaux diplomatiques, port et aéroports ouvrent l'accès à des acheteurs et partenaires partout dans le monde. L'expérience démontre qu'un seul grand siège social, tel que CGI, peut générer un écosystème de plus de 1 000 fournisseurs. En renforçant les liens au sein de ces réseaux, il serait possible d'accélérer l'accès des PME québécoises aux chaînes de valeur mondiales et de soutenir leurs efforts de diversification des marchés.

La Chambre recommande de mettre les atouts internationaux de Montréal au service de la croissance du Québec : attirer et retenir les centres de décision, élargir la base d'entreprises exportatrices, convertir les réseaux internationaux de la métropole en débouchés commerciaux pour les entreprises d'ici et investir dans la modernisation d'infrastructures comme le Palais des congrès de Montréal.

Ce qui se fait de bien ailleurs – Singapour

Singapour coordonne l'attraction de sièges régionaux, l'internationalisation de ses PME et ses infrastructures de connexion au monde. Son agence d'investissement cible les fonctions de direction et les activités à forte valeur ajoutée, tandis qu'Enterprise Singapore aide les entreprises à accéder à de nouveaux marchés grâce à plus de 35 bureaux à l'étranger et à des appuis financiers. Cette stratégie repose également sur une fiscalité concurrentielle et sur des incitatifs ciblés, accordés en contrepartie d'investissements, d'emplois qualifiés et de fonctions décisionnelles exercées localement. Elle s'appuie enfin sur un port relié à plus de 600 ports et sur un aéroport connecté à près de 160 villes. Près de la moitié des sièges régionaux asiatiques sont aujourd'hui établis à Singapour¹⁷.

¹⁵ Statistique Canada, tableau 33-10-0110-01, « Sièges sociaux et emploi dans les sièges sociaux », données annuelles, diffusé le 2 février 2026, [en ligne](#).

¹⁶ Montréal International, *Montréal : capitale canadienne des organisations internationales*, édition 2025, Montréal, 2025, [en ligne](#).

¹⁷ Singapore Economic Development Board, « Headquarters in Singapore » et « Learn about Our Incentives and Facilitation Programmes », [en ligne](#) et [en ligne](#); Enterprise Singapore, « Go Global », [en ligne](#); Maritime and Port Authority of Singapore, « Global Connectivity », mis à jour le 6 août 2026, [en ligne](#); Ministry of Law of Singapore, « Keynote Address at Rajah & Tann Asia's 10th Anniversary Celebration in Shanghai », 24 octobre 2023, [en ligne](#).

Trois leviers

1. **Attirer et retenir à Montréal les centres de décision et leurs fonctions stratégiques**, notamment les organisations internationales et les sièges sociaux.
2. **Élargir la base exportatrice du Québec** en accompagnant davantage de PME vers un premier marché international ou un nouveau marché hors États-Unis et en facilitant leur intégration aux chaînes de valeur des grandes entreprises et des filiales internationales du Grand Montréal.
3. **Mettre les réseaux internationaux de Montréal** au service des entreprises de toutes les régions en connectant les Québécois expatriés et les diplômés internationaux formés ici aux représentations du Québec à l'étranger et aux entreprises cherchant à développer de nouveaux marchés.

Ce que nous proposons pour la première année du mandat du prochain gouvernement

- **Adopter une stratégie ciblée de rétention et d'attraction** des centres de décision, couvrant les sièges sociaux, les organisations internationales et les fonctions de direction, de recherche et d'investissement.
- **Identifier quelques secteurs et marchés prioritaires** afin d'aligner les efforts des principaux partenaires économiques.
- **Lancer un programme de maillage des PME québécoises avec les grandes entreprises**, les filiales étrangères et les grands acheteurs afin de faciliter leur intégration aux chaînes de valeur et leur accès à un premier marché international.
- **Structurer un réseau mondial de Québécois** expatriés et de diplômés internationaux formés ici, relié aux représentations du Québec à l'étranger et aux entreprises, pour générer des introductions commerciales, des partenariats et des occasions d'investissement.

Ce que nous proposons pour la durée du mandat

- **Accroître les centres de décision et les fonctions stratégiques** établis à Montréal, et soutenir l'expansion des sièges sociaux et l'obtention de nouveaux mandats mondiaux par les filiales étrangères.
- **Augmenter le nombre de PME exportatrices** et leur présence hors États-Unis, notamment en les intégrant davantage aux chaînes de valeur des grandes entreprises et des filiales internationales.
- **Mobiliser systématiquement les réseaux internationaux** du Québec pour ouvrir aux entreprises de toutes les régions l'accès à des acheteurs, partenaires et investisseurs dans les marchés ciblés.
- **Mesurer annuellement les résultats** : centres de décision attirés ou développés, PME accompagnées vers de nouveaux marchés, introductions commerciales réalisées et débouchés générés par le réseau international.

Le résultat que nous attendons pour 2030

Renforcer la présence des centres de décision à Montréal, élargir significativement la base d'entreprises québécoises exportant hors États-Unis et structurer un réseau international actif générant des débouchés commerciaux pour les entreprises de toutes les régions.

RECOMMANDATION 9

Faire des arts et de la culture, du design et du patrimoine des moteurs d'ambition métropolitaine.

Montréal est renommée ici et à l'international pour l'excellence de ses talents, l'audace de ses artistes, de ses créateurs et la qualité de sa scène culturelle. La Chambre a souligné l'immense contribution des industries culturelles et créatives à notre économie à plusieurs reprises. La puissance créative de Montréal est un trait distinctif de la métropole à l'échelle mondiale, en plus de constituer un moteur de l'économie régionale et une composante essentielle du bien-être et de la cohésion sociale. Les arts et la culture génèrent aussi une valeur humaine et des avantages difficilement quantifiables, mais néanmoins significatifs pour notre société.

En parallèle, Montréal possède un héritage architectural, patrimonial et culturel exceptionnel. Expo 67 et les Jeux olympiques de 1976 ont permis à la métropole d'accueillir certains des plus grands architectes et concepteurs de leur époque.

Ses quartiers anciens, son patrimoine industriel, ses institutions culturelles, ses festivals, la vitalité de ses créateurs et sa capacité à faire vivre une expression à la fois francophone et cosmopolite lui confèrent une personnalité urbaine unique au monde.

Cette ambition s'est prolongée avec la reconnaissance de Montréal comme Ville UNESCO de design en 2006, la démarche *Montréal, métropole culturelle* et la création du Quartier des spectacles. Relancée en 2026, cette démarche réunit la Ville de Montréal, les gouvernements du Québec et du Canada, ainsi que des partenaires culturels et économiques, tels que la Chambre, Tourisme Montréal, le Conseil des arts de Montréal et Culture Montréal.

La qualité de l'architecture, des espaces publics, du patrimoine et la diversité de l'offre culturelle façonnent l'expérience de la ville, nourrissent la fierté de ses citoyens et renforcent son attractivité auprès des talents, des visiteurs et des investisseurs.

Cette ambition doit aussi s'appliquer au bâti existant, notamment au patrimoine public et parapublic. Des bâtiments vacants ou sous-utilisés pourraient accueillir des logements, des services et des activités économiques. Au centre-ville, certains pourraient

notamment être convertis en résidences abordables destinées aux artistes et aux créateurs, sur le modèle des résidences étudiantes, afin de soutenir la relève et de maintenir une présence culturelle vivante au cœur de la métropole.

Les inventaires existants permettent déjà de repérer une partie importante de ce patrimoine, mais ils doivent être enrichis par une évaluation de l'état des bâtiments, de leur potentiel de requalification et des contraintes qui s'y rattachent. Le projet Agora Déclit, sur le site de l'ancien couvent des Franciscains à Montréal, illustre ce potentiel : il vise la création d'un campus intégré réunissant 150 studios, une école adaptée et des services psychosociaux pour de jeunes adultes. Les gouvernements et les organismes publics doivent montrer l'exemple en réutilisant leurs immeubles et en facilitant la réalisation de ce type de projet à fort potentiel.

Le gouvernement doit également mieux utiliser les contrats publics pour valoriser l'excellence et la créativité en architecture et en design. Des critères de qualification proportionnés, des concours et des équipes associant des firmes établies et des concepteurs de la relève permettraient à de nouveaux talents de contribuer aux projets qui façonneront la métropole.

La Chambre recommande de remettre les arts, la culture, le design et le patrimoine au cœur de l'ambition métropolitaine. Cela suppose de soutenir les institutions, organismes et événements qui font le rayonnement de Montréal, tout en créant les conditions nécessaires à l'émergence de la prochaine génération d'artistes, de créateurs et d'entrepreneurs culturels. La métropole doit protéger les actifs culturels qui constituent sa signature internationale, offrir un financement prévisible aux organisations qui les portent et favoriser la relève afin d'assurer le renouvellement de son excellence créative. Elle doit également unir les partenaires autour de projets structurants, faire de l'excellence architecturale et du design des leviers de développement et considérer le patrimoine bâti public comme un actif à valoriser plutôt qu'une contrainte à gérer.

Ce qui se fait de bien ailleurs – Angleterre

Le programme *High Streets Heritage Action Zones* a combiné restauration du patrimoine, remise en usage de bâtiments vacants et programmation culturelle dans 67 secteurs historiques. Entre 2020 et 2024, il a permis de restaurer 723 bâtiments, de remettre en usage 224 logements et de créer plus de 700 emplois. L'investissement public de 103 M£ a mobilisé 140 M£ supplémentaires et généré des bénéfices évalués à plus de 245 M£¹⁸.

¹⁸ Historic England, « The Value of High Street Heritage Action Zones », 17 mars 2025, [en ligne](#).

Trois leviers

1. **Renforcer le statut de Montréal comme grande métropole culturelle** en protégeant ses institutions et événements phares, en valorisant ses talents et en créant les conditions propices à l'émergence de la prochaine génération d'artistes, de créateurs et d'entrepreneurs culturels.
2. **Faire de l'excellence architecturale et du design un objectif d'intérêt public** pour les nouvelles infrastructures publiques en favorisant des approches de conception intégrée et en ouvrant davantage les contrats publics aux firmes émergentes et aux créateurs de la relève.
3. **Accélérer la requalification du patrimoine bâti** en commençant par les bâtiments publics et parapublics vacants, sous-utilisés ou menacés, en adaptant les codes, les normes, les modes de financement et les procédures au bâti existant et en renforçant l'expertise spécialisée nécessaire à sa transformation.

Ce que nous proposons pour la première année du mandat du prochain gouvernement

- **Soutenir la relance de l'Alliance Montréal, métropole culturelle** amorcée par la Ville de Montréal et appuyer financièrement les priorités collectives identifiées par les partenaires mobilisés : artistes et créateurs, organismes et institutions culturelles, milieu économique et patrimonial, partenaires philanthropiques et investisseurs institutionnels.
- **Lancer l'initiative « Patrimoine public, nouvelles vies »**, en consolidant les inventaires existants, en documentant l'état, le potentiel de requalification et les contraintes des bâtiments et ensembles institutionnels publics et parapublics, puis en sélectionnant un portefeuille prioritaire à transformer et en évaluant notamment le potentiel de certains immeubles du centre-ville pour accueillir des résidences abordables destinées aux artistes et aux créateurs.
- **Établir un cadre réglementaire et financier adapté à la transformation du bâti existant**, notamment en révisant les codes, les normes et les procédures applicables, en soutenant financièrement les études de faisabilité et les étapes de pré-développement et en renforçant l'expertise professionnelle spécialisée.
- **Favoriser la qualité** architecturale, le design et l'insertion urbaine dans la planification et l'approvisionnement des grands projets publics réalisés dans la métropole.

Ce que nous proposons pour la durée du mandat

- **Financer et mettre en œuvre les projets structurants** retenus par l'Alliance Montréal, métropole culturelle, selon un calendrier et un partage des responsabilités rendus publics.
- **Mettre en œuvre l'initiative « Patrimoine public, nouvelles vies »** et amorcer la transformation de l'ensemble des bâtiments inscrits au portefeuille prioritaire.
- **Déployer les adaptations réglementaires, financières et administratives nécessaires** à la requalification du patrimoine bâti, qu'il soit public, communautaire ou privé, et renforcer durablement l'expertise spécialisée disponible.

Le résultat que nous attendons pour 2030

Faire de Montréal une métropole culturelle de calibre mondial, où des institutions fortes, une relève créative florissante, un patrimoine valorisé et des événements d'envergure contribuent à son rayonnement international, à son attractivité et à sa prospérité.

UNE BOUSSE EN SEPT PRINCIPES POUR GUIDER L'ACTION

Planifier l'avenir d'une métropole est nécessaire, voire fondamental. Mais le plan, lui, ne survit jamais tel quel au contact de la réalité et des événements.

Les défis identifiés évolueront, les opportunités prendront des formes que personne ne peut anticiper aujourd'hui. Les positions politiques se succéderont, les arbitrages se déplaceront, les urgences masqueront parfois ce qui compte vraiment.

Dans ce mouvement permanent, ce qui distingue les organisations capables d'agir avec cohérence des autres, c'est la clarté de leurs principes. Ce sont eux qui permettent de trancher quand un nouveau dossier se présente, de soutenir ou de contester un engagement à partir d'un même référentiel, de demeurer fidèle à une vision dans la durée plutôt que d'osciller au gré des conjonctures.

La Chambre propose sept principes pour orienter la vision pour la métropole et pour le Québec.

Ces principes s'appuient sur une démarche de consultation large : les séries politiques de la Chambre, qui ont mis en présence les chefs des principaux partis politiques; le coup de sonde mené auprès des membres; et les orientations du conseil d'administration et des comités stratégiques.

Ces sources convergent vers les mêmes six thèmes prioritaires : l'environnement d'affaires, le talent et la main-d'œuvre, le maintien des infrastructures, le logement et l'abordabilité, la diversification des marchés et la vitalité du centre-ville.

PRINCIPE 1**Bâtir par l'hypercollaboration entre territoires**

La prospérité du Québec ne se construit ni par la mise en concurrence des territoires ni par leur hiérarchisation. Elle se construit par la complémentarité de leurs vocations.

La Chambre travaillera dans cet esprit. Elle défendra l'hypercollaboration entre la métropole, la Capitale-Nationale et les pôles régionaux, dans le respect et la célébration des particularités de chacun. Mais cette approche ne peut pas être seulement diplomatique. Elle doit être assumée comme une véritable proposition de développement économique. Aucun territoire ne dispose à lui seul des actifs requis pour rivaliser à l'échelle continentale. Tous y gagnent quand chacun donne sa pleine mesure et quand le Québec accepte de se penser comme un système intégré plutôt que comme une addition de territoires à arbitrer. C'est à la force de cette proposition qu'il faut croire : une métropole forte, une capitale forte et des régions fortes ne se neutralisent pas. Elles se renforcent.

Cette logique de partenariat entre territoires inclut la relation entre la société québécoise et les nations autochtones. Les grands projets qui façonneront le Québec des prochaines décennies passent par une véritable collaboration avec les communautés concernées. La métropole, par sa fonction d'interface économique et institutionnelle, a un rôle à jouer dans la construction de ces partenariats.

PRINCIPE 2**Choisir peu, tenir le cap**

C'est lorsqu'on est pressé qu'il faut choisir avec le plus de rigueur. La précipitation à agir produit souvent l'inverse de ce qu'elle recherche : des engagements qu'on abandonne au premier vent contraire, des filières qu'on embrasse puis qu'on désavoue, des grands projets qu'on annonce, qu'on relance, puis qu'on reporte.

La Chambre appuiera l'effort de s'entendre collectivement sur un nombre restreint de priorités structurantes pour la métropole, puis défendra leur stabilité dans le temps. Les grandes percées de Montréal, en santé, en aérospatiale, en intelligence artificielle et dans les infrastructures, n'ont jamais été le produit d'un seul cycle politique. Elles ont demandé des institutions fortes, des investissements répétés, des coalitions durables et une capacité à maintenir l'effort au-delà des changements de gouvernement, des mouvements d'opinion et des conjonctures défavorables.

L'urgence n'est donc pas de multiplier les priorités. Elle est de changer l'état d'esprit. Montréal doit décider maintenant où elle veut réellement concentrer ses efforts, puis se donner la discipline collective de tenir assez longtemps pour produire des résultats. Une orientation publique structurante ne se mesure pas à sa capacité à séduire à court terme. Elle se mesure à sa capacité à survivre au temps. C'est cette patience active qu'il faut retrouver : décider vite, choisir peu, mobiliser largement, tenir longtemps.

PRINCIPE 3**Juger le cadre à son efficacité, jamais à son intention**

Trop d'éléments du cadre dans lequel opèrent les acteurs économiques sont encore défendus par la noblesse de leurs intentions plutôt que par les résultats qu'ils produisent. Une réglementation bien intentionnée qui paralyse l'action n'a pas servi sa cause. Elle l'a desservie.

La Chambre appliquera ce test à chaque dimension du cadre qu'elle évaluera : combien d'investissements déclenchés, combien de projets menés à terme, combien de capitaux attirés, combien de talents retenus, quel impact économique mesurable. Lorsque les résultats ne suivent pas, elle demandera la révision du cadre, quelle que soit la noblesse de l'intention originale.

Le génie de Montréal ne s'exprime pleinement que lorsque le cadre simplifie, accélère et fait confiance à l'initiative. La nouvelle norme doit être celle du résultat : non pas ce qu'une règle voulait protéger, mais ce qu'elle permet réellement d'accomplir. Cela suppose la lucidité de corriger, d'alléger ou de défaire ce qui ne fonctionne pas, même lorsque c'est inconfortable.

PRINCIPE 4

Préférer le risque qui fait grandir des champions au confort qui fige

Faire émerger des champions économiques n'est pas une affaire de chance. C'est le résultat de décisions concrètes posées par les acteurs capables de leur ouvrir la voie. Il faut accepter une part de risque pour leur permettre de grandir.

Cela commence avant même la création d'une entreprise. Les universités et les centres de recherche montréalais entretiennent déjà des liens avec le tissu économique. Mais nous sommes loin de ce qui se fait dans les écosystèmes les plus performants au monde, où laboratoires, startups et entreprises interagissent en continu. Cette densité de liens, Montréal doit la construire avec une autre intensité.

Pour le gouvernement du Québec et les sociétés qui s'y rattachent, ce principe prend la forme de contrats publics transformés en levier de croissance plutôt qu'en repoussoir. Acheter aux entreprises d'ici, ouvrir des contrats structurants à des acteurs émergents, permettre aux PME d'accéder plus tôt à des marchés publics qui valident leurs solutions, accepter une part de risque pour qu'un champion puisse naître, grandir et entraîner son écosystème : c'est dans ces gestes que se joue la différence entre une économie qui administre et une économie qui construit. Les contrats publics ne procurent pas seulement des revenus. Ils créent des références, accélèrent l'adoption, donnent de la crédibilité et installent le momentum de croissance dont les PME ont besoin pour franchir un palier.

Pour les entreprises d'ici, le principe est tout aussi exigeant. Soutenir les jeunes entreprises par des contrats, ouvrir ses réseaux à celles qui montent, faire le choix de fournisseurs locaux lorsque la qualité y est, célébrer publiquement le succès de ses pairs. La solidarité entre acteurs économiques n'est pas un sentiment, c'est un investissement collectif dans la prospérité.

La Chambre défendra cette logique et l'incarnera dans ses propres pratiques. Et elle s'opposera à la culture de méfiance envers la réussite qui prive le Québec des effets d'entraînement dont il a besoin.

PRINCIPE 5

Faire du français et de l'ouverture deux forces qui s'additionnent

Le français est l'élément constitutif de Montréal et du Québec. C'est ce qui fait de la métropole la seule grande ville francophone du continent des Amériques et ce qui doit guider son leadership dans l'essor de la francophonie en Amérique du Nord.

Montréal est aussi une métropole internationale, traversée par les flux mondiaux du commerce, du savoir et du capital. C'est cette ouverture qui en fait une ville effervescente, et c'est elle qui permet au fait français d'y rayonner avec une vigueur unique.

La Chambre portera cette double exigence dans tous les débats où elle interviendra. Elle défendra avec constance la pérennité du français comme cause fondamentale. Elle défendra avec la même conviction le rôle international de la métropole comme condition de sa prospérité. Tenir les deux ensemble, refuser de les opposer, c'est le travail qu'elle se donne et qu'elle invite tous les acteurs à porter avec elle.

PRINCIPE 6

S'inspirer sans relâche de ce qui se fait de mieux ici et ailleurs

Le Québec et Montréal réussissent de grandes choses, et il faut continuer à les célébrer. Mais ils doivent également continuer d'élargir l'horizon des possibles.

Ailleurs, des gouvernements simplifient leur fiscalité, des entreprises repensent leur modèle, des institutions transforment la formation, des villes réinventent leurs services. Elles testent, ajustent, recommencent. Cette curiosité-là nous manque trop souvent. Nous restons dans nos repères familiers.

La Chambre cultivera l'appétit pour ce qui se fait de mieux ici et dans le monde, dans tous les domaines où l'action publique, privée et institutionnelle peut se réinventer. Elle s'engage à porter au Québec et à Montréal les meilleures pratiques qu'elle observera, et à inviter les acteurs métropolitains à faire de même. Sortons, regardons, apprenons. C'est là, et nulle part ailleurs, que l'ambition commence.

PRINCIPE 7

Refuser la division, défendre la métropole

Le Québec n'a pas à se diviser pour avancer. La Chambre rejettera tout discours qui isole Montréal du reste du Québec, qui banalise le dénigrement de la métropole, ou qui présente la diversité de ses populations comme un problème.

L'avancement de la métropole repose sur l'engagement de tous. La Chambre poursuivra son travail de mobilisation des leaders du privé, du communautaire, de la culture et du savoir, pour faire avancer Montréal par leurs propres moyens. Elle attend des politiques publiques qu'elles accompagnent cet engagement collectif.



UN PARTENARIAT POUR PASSER À L'ACTE

La prospérité du Québec dépend de la capacité de chacun de ses territoires à exprimer pleinement sa vocation. Montréal y joue un rôle dont aucun autre acteur ne peut tenir la place. Elle porte des fonctions d'interface, de concentration et de projection qui font tenir l'ensemble du système économique québécois. Lorsqu'elle progresse, le Québec progresse. Lorsqu'elle plafonne, le Québec plafonne avec elle.

Le diagnostic que la Chambre dépose à l'aube des 44^{es} élections générales n'est pas un constat d'échec. C'est la lecture lucide d'une métropole aux fondations solides et aux jonctions fragiles. Trois piliers, les entreprises, les talents et le cadre, attendent d'être mis en cohérence avec un socle identitaire qu'il faut réhabiter. Là où les fissures sont nommées, des leviers de bascule existent. La trajectoire reste ouverte.

Les sept principes énoncés dans ce document ne sont pas des slogans. Ils forment la grille que la Chambre propose pour arbitrer les dossiers qui se présenteront durant la prochaine législature, et au-delà. Pratiquer l'hypercollaboration entre les territoires. Choisir peu, tenir le cap. Juger le cadre à son efficience, jamais à son intention. Préférer le risque qui fait grandir des champions à la prudence qui fige. Faire du français et de l'ouverture deux forces qui s'additionnent. S'inspirer sans relâche de ce qui se fait de mieux ici et ailleurs. Refuser la division et rejeter tout discours qui isole Montréal du reste du Québec. Ces principes engagent autant la Chambre que ceux à qui elle les propose.

Les neuf recommandations traduisent ces principes en propositions concrètes. Elles se renforcent mutuellement. Aucune ne se concrétisera dans le temps d'un seul mandat, et c'est précisément ce qui en fait des engagements dignes du moment.

Ce que la Chambre attend de ceux à qui elles s'adresse tient à quelques éléments. Que les engagements soient chiffrés, datés et confiés à un responsable nommé. Que les résultats soient publiés, y compris lorsqu'ils déçoivent. Que les choix soient tenus au-delà du cycle politique qui les a vus naître. Et que la métropole soit traitée pour ce qu'elle est : un actif national dont la performance conditionne celle du Québec tout entier.

Ce que la Chambre s'engage à faire en retour la lie tout autant. Elle ne prendra ni la posture du juge, qui distribue des notes, ni celle de l'arbitre, qui tranche d'en haut. Elle prendra celle du partenaire, aux côtés des gouvernements, des institutions, des entreprises et des acteurs de la société civile qui acceptent de bâtir avec elle.

Soutenir avec constance ceux qui avancent dans la bonne direction. Questionner avec rigueur ceux qui s'en écartent. Proposer sans relâche les voies qui permettent de progresser ensemble.

La Chambre n'attend pas que les conditions du succès s'imposent d'elles-mêmes. Elle entend les construire, avec ses propres moyens, en mobilisant les leaders qu'elle réunit depuis plus d'un siècle.

C'est dans cet esprit et avec cette ambition que ce livre blanc est déposé. Non pas pour clore le débat, mais pour l'ouvrir.

