

MOUVEMENT ÉCONOMIQUE
MÉTROPOLITAIN

RELANÇONS **MTL**



PLAN D'ACTION POUR RENFORCER LE SECTEUR DU COMMERCE DE DÉTAIL

Codéveloppé par



Conseil québécois
du commerce de détail

mmode

LA GRAPPE MÉTROPOLITAINE DE LA MODE

Partenaire de contenu



TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
Mot de Michel Leblanc	3
Mot du Conseil québécois du commerce de détail et de mode	4
Sommaire	5
Introduction	11
1. État de la situation avant la COVID-19	19
• Importance stratégique du secteur du commerce de détail pour l'économie de la métropole	20
• Importance stratégique du sous-secteur de la restauration pour l'économie de la métropole	33
• Principaux enjeux de développement avant la COVID-19	38
2. Principales répercussions de la crise sur le secteur	46
3. Mesures d'aide sectorielles et utilité	58
4. Occasions d'affaires sectorielles	71
5. Pistes d'action pour la relance du secteur	77
Annexes	85



Michel Leblanc

Président et chef de la direction

- Chambre de commerce du Montréal métropolitain

Au fil des ans, la Chambre s'est à maintes reprises positionnée quant à l'importance d'assurer la vitalité commerciale dans la métropole, du commerce de destination aux grandes artères du centre-ville. Nous sommes intervenus en faveur du soutien direct aux commerçants, de l'allègement de la fiscalité et de la réglementation, et des aménagements urbains de qualité. Les entrepreneurs et les promoteurs assument un rôle économique et social fondamental dans notre quotidien et la vie de nos quartiers, au même titre que les visiteurs qui choisissent la métropole pour ses commerces, sa mode et sa gastronomie.

Le commerce de détail, notamment les entreprises des secteurs de la mode et du vêtement et de la restauration, est bouleversé par la pandémie. La crise aura chamboulé le budget des ménages, provoquant des ruées inédites vers certains biens et carrément l'abandon d'autres. Elle aura poussé de grandes bannières à la disparition et constitué un frein brutal pour les restaurateurs en raison des consignes de santé publique. Dans tous les cas, le secteur n'a eu d'autre choix que de s'ajuster rapidement pour revoir l'expérience client et répondre à la montée en puissance du commerce électronique.

Pour y parvenir, il a fallu accélérer le virage numérique, non seulement chez les plus grands joueurs, mais aussi chez les plus petites entreprises en fonction de leur réalité et de leurs besoins. Il devient donc incontournable d'innover et d'adapter son modèle d'affaires. Un accompagnement soutenu des organismes d'appui à l'entrepreneuriat peut ici faire toute la différence pour assurer une transition réussie et permettre aux entreprises de se relever de la crise.

Les appels à l'achat local se sont par ailleurs multipliés dans les derniers mois. C'est un mouvement majeur qu'il faut promouvoir et organiser plus systématiquement en offrant une vitrine privilégiée à nos commerces et aux produits qu'ils proposent. Enfin, au cœur de nos préoccupations, la revitalisation du centre-ville, si durement touché par la crise, exige un effort collectif et des moyens à la hauteur de nos ambitions.

Relançons MTL met de l'avant des pistes d'action pour bien saisir toutes ces occasions et contribuer à la vitalité de nos détaillants et restaurateurs, au profit de tous, partout dans la métropole.



Debbie Zakaib

Directrice générale

- Mmode, la Grappe métropolitaine de la mode



Stéphane Drouin

Directeur général

- Conseil québécois du commerce de détail

Nous disons souvent que le secteur change, qu'il évolue. Alors que les 17 régions du Québec accueillent 45 000 établissements commerciaux, un détaillant sur deux est installé à Montréal. C'est notamment grâce à la richesse de ce savoir-faire que nombre de ces détaillants font les choses différemment. Ils innovent sans cesse et mettent tout en œuvre pour se démarquer et revaloriser le secteur.

La vitalité du commerce de détail ces dernières années a contribué de façon importante à l'économie du Québec, tant dans la grande région de Montréal qu'ailleurs, considérant qu'un dollar sur trois qui entre dans l'économie transite par nos commerçants. Le secteur est une composante essentielle à l'essor de l'économie puisqu'il contribue à lui seul à 6 % du PIB et à 12 % des emplois : voilà l'empreinte économique directe du commerce de détail au Québec, qui emploie quelque 480 000 personnes, auxquelles s'ajoutent environ 40 000 travailleurs autonomes.

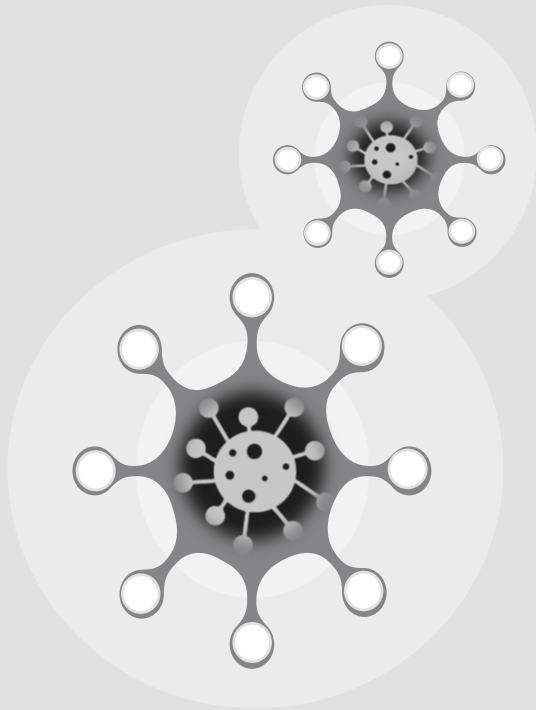
On ne peut penser au commerce de détail sans évoquer l'industrie de la mode, qui emploie près de 83 000 Québécoises et Québécois, dont 58 % occupent des emplois dans la grande région métropolitaine, à tous les niveaux de la chaîne de valeur, du design à la vente directe, en passant par la production et la vente de gros. Grâce à l'excellence des petits et grands joueurs, ainsi qu'au

riche héritage de notre industrie, Montréal a su solidifier sa présence à titre de ville de mode sur l'échiquier mondial au cours des dernières années. La forte présence de sièges sociaux nationaux à Montréal et la variété de l'offre de détaillants québécois dans nos centres commerciaux et sur les grandes artères procurent à la métropole un dynamisme qui en fait une force économique.

Nous avons confiance qu'en travaillant ensemble, les détaillants de tous les secteurs et leurs pairs sauront saisir les occasions pour faire face aux enjeux technologiques, fiscaux et durables, et ainsi bâtir la relance du secteur avec succès.

SOMMAIRE

La pandémie a eu d'importantes répercussions sur le commerce de détail



SOMMAIRE

ÉTAT DE SITUATION AVANT LA COVID-19

- Le commerce de détail et de la restauration : des **moteurs socio-économiques importants du Grand Montréal**.
 - Le commerce de détail est un contributeur majeur au PIB du Grand Montréal, (**64 G\$ de ventes** en 2019 et **12 % des emplois** de la RMR). Montréal est la deuxième **plus importante métropole au Canada** en termes de ventes.
 - La restauration représente **14 G\$ de ventes**. Quelque 33 % des établissements de la province sont situés dans la RMR. Le secteur est un pilier de la chaîne agroalimentaire, en plus de contribuer à l'image de marque de Montréal comme destination *foodie*.
- Le commerce de détail et la restauration sont des **employeurs clés pour les étudiants** et les catégories de travailleurs disposant de moins de qualifications. Le secteur contribue à **l'intégration sociale** d'une partie relativement moins qualifiée de la population active, et dans certains cas, permet une progression des employés au sein de l'entreprise. Ainsi, les **sièges sociaux** des entreprises de ces secteurs contribuent non seulement au **maintien d'emplois qualifiés, mais également à la création de ces derniers**.
- Avant la pandémie, les deux secteurs faisaient face à plusieurs enjeux de développement, tels que des défis de rentabilité liés aux **coûts fixes** (notamment aux baux), la **rareté de main d'œuvre**, une **maturité numérique insuffisante** dans un contexte de croissance du commerce électronique et une **transformation inévitable de son modèle** compte tenu de changements des comportements de consommation. La pandémie a accentué ces enjeux et accéléré drastiquement le virage numérique.

PRINCIPALES RÉPERCUSSIONS DE LA CRISE SUR LE SECTEUR

- La **crise sanitaire** a eu un impact significatif sur le secteur, notamment pendant les périodes de confinement au cours desquelles de nombreux établissements considérés comme non essentiels ont dû fermer. Les exigences sanitaires se sont traduites par une **augmentation des coûts d'opération dans un contexte de forte baisse des ventes** pour ceux qui avaient dû fermer.
- L'incertitude économique liée à la pandémie a entraîné une **réorganisation du budget des ménages** vers les biens et services considérés comme davantage essentiels. **Certains secteurs** (la mode en particulier) **ont été plus durement touchés**, alors que d'autres, comme celui de l'alimentation, ont observé une hausse. Pendant l'été, les ventes ont cependant rebondi.
- Confinement oblige, **les ventes en ligne ont augmenté** (elles ont doublé). Cette croissance semble s'inscrire sur le long terme et nécessite une accélération du virage numérique, et des efforts pour augmenter la rentabilité des opérations en ligne.
- Les nombreuses fermetures de mars à juin 2020 ont forcé les employeurs à d'**importantes mises à pied**.
- Les coûts fixes élevés (notamment les baux) ont enclenché une **vague d'insolvabilité chez les commerçants et les restaurateurs**. Quatre fois plus de commerçants se sont placés sous la protection de leur créanciers entre mai et juin 2020 comparativement à 2019.
- Les restaurants sont particulièrement touchés par la crise sanitaire et sont les grandes victimes de la deuxième vague. On anticipe **la fermeture d'environ un restaurant sur trois** au cours des six prochains mois.
- Depuis la pandémie, on observe une hausse **des achats locaux**.

Poursuivre et bonifier les mesures de soutien pour éviter une vague de fermetures dans le secteur du commerce de détail et de la restauration et assurer la survie à court terme durant la période des Fêtes et le début de 2021

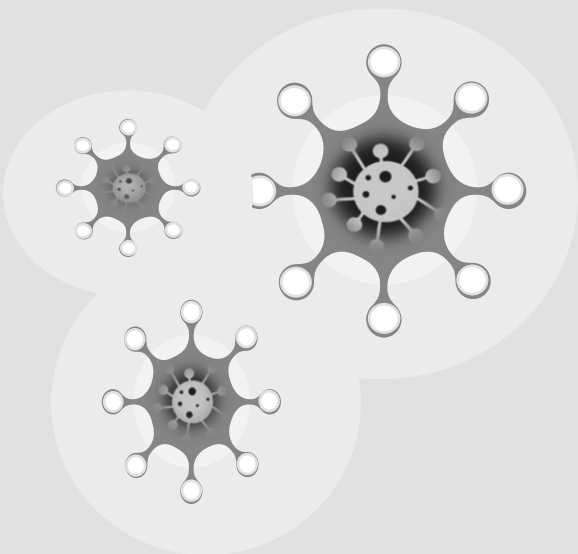
SOMMAIRE

MESURES D'AIDE SECTORIELLES

- Les gouvernements ont proposé plusieurs mesures d'aide transversales. La subvention salariale d'urgence, le prêt garanti du PACTE et le PACME au niveau provincial ont été utilisés par le secteur. Toutefois, la consultation réalisée dans le cadre de ce plan met en exergue plusieurs limites à ces programmes :
 - Les **mesures sont souvent méconnues** des commerçants et restaurateurs (surtout des entreprises de plus petites tailles) qui perçoivent le **processus comme long et fastidieux**, et les **critères d'admissibilité trop restreints ou peu adaptés** à leur réalité. De ce fait, un « **guichet unique** » regroupant les mesures et intégrant les données nécessaires aux candidatures permettrait de faciliter le processus;
 - Le programme initial d'aide pour le loyer commercial a été un échec en raison d'un vice de conception. Il est trop tôt pour évaluer la nouvelle version, plus généreuse et qui cible directement les établissements.
 - Bien que certaines mesures existent pour aider les commerçants dans leur virage numérique, elles restent peu adaptées aux établissements de petite taille. Un **guichet unique** regroupant des **services numériques et logistique mutualisés**, voire subventionnés, serait bénéfique;
 - Les mesures d'aide les plus utilisées pour faire face aux enjeux de liquidités **encouragent l'endettement** (prêts garantis vs. subventions) et, souvent, restent peu adaptées à la réalité des petits établissements qui ne peuvent démontrer une rentabilité soutenue depuis plusieurs années;
 - Une **réflexion sur un support relatif aux taxes foncières commerciales** à Montréal – les plus élevées au Canada – doit être amorcée.
- Les gouvernements ont annoncé un ajustement en dernier.
- D'autres initiatives ont été développées par des acteurs de développement commercial et/ou privé pour **soutenir l'achat local** (p. ex., Le Panier Bleu). Cependant, ces initiatives ne travaillent pas encore de façon concertée, limitant l'impact sur le consommateur et les retombées pour les marchands.

OCCASIONS D'AFFAIRES SECTORIELLES

- Au-delà des mesures nécessaires à court terme pour assurer la survie du secteur, il existe des opportunités à saisir pour le commerce de détail et la restauration :
 - **L'accélération du virage numérique** du secteur pour répondre adéquatement aux besoins des consommateurs et améliorer le positionnement de nos commerces auprès des consommateurs hors Québec;
 - La **transformation des modèles d'affaires et opérationnels** traditionnels du détail en misant sur **l'innovation**;
 - Le **commerce local et écoresponsable** en stimulant les ventes auprès des commerces de proximité et les restaurants;
 - La **revitalisation commerciale du centre-ville**, qui a été le quartier le plus affecté par la baisse de trafic durant la pandémie.



**Dix pistes d'action pour mobiliser
l'écosystème vers la relance du
commerce de détail et de la
restauration**

SOMMAIRE

RECOMMANDATIONS ET PISTES D'ACTION POUR LE GRAND MONTRÉAL

À NOTER : EN RAISON DE L'ÉVOLUTION RAPIDE DES MESURES D'AIDE SECTORIELLE, CERTAINES PISTES D'ACTION POURRAIENT ÊTRE PARTIELLEMENT IMPLANTÉES AU MOMENT DE LA LECTURE DE CE PLAN.

1. Cible 1 : Entreprises

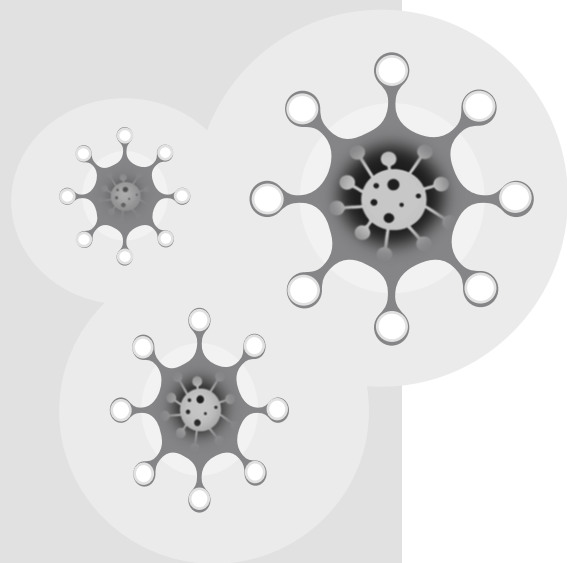
1. Stimuler les ventes à court terme au moyen de différentes initiatives
2. Mettre en œuvre des stratégies numériques en investissant dans du talent et des outils technologiques
3. Repenser les modèles d'affaires et opérationnels tout en misant sur l'innovation pour concevoir des offres différenciées

2. Cible 2 : Organismes de soutien à l'entrepreneuriat et de développement économique

4. Mieux intégrer les initiatives promouvant l'achat local en élargissant le rôle d'agrégateur du Panier Bleu
5. Soutenir la collaboration intersectorielle pour favoriser l'innovation et la créativité dans le développement de l'offre, et soutenir les commerçants dans leurs efforts d'exportation

3. Cible 3 : Gouvernements

6. Mettre en place des incitatifs pour stimuler les ventes auprès des commerçants et restaurateurs locaux durant la période des Fêtes et le début de 2021
7. Étendre les mesures d'aide et faciliter l'accès aux programmes de soutien
8. Soutenir les petits et moyens détaillants dans le renforcement de leur maturité numérique et de leur compétitivité dans le domaine du commerce en ligne
9. Faire rayonner le commerce de proximité et les marques locales
10. Développer une stratégie de réaménagement du centre-ville et des artères commerciales ciblées



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur le secteur du commerce de détail (1/2)

Le 4 décembre 2020, le Forum stratégique sur le commerce de détail, organisé par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et ses partenaires, a permis de mettre en lumière les enjeux auxquels font face les entreprises du secteur. Le Forum, qui a réuni près de 350 participants du secteur privé, a permis d'échanger sur les points saillants du plan d'action et de réfléchir sur l'avenir post-COVID du secteur.

Lors de ce forum, une séance de travail interactive a permis de prioriser les enjeux et les pistes d'action. Les grands constats sont les suivants :

- 1) **Les défis pré-COVID** : Les répondants ont affirmé que **le retard sur le virage numérique** était le défi pré-COVID le plus important selon eux, suivi **des enjeux liés aux coûts fixes élevés**.
- 2) **Les impacts de la crise actuelle** : La perte de dynamisme du centre-ville et des différentes rues marchandes a été identifiée comme étant l'impact de la crise le plus préoccupant pour le secteur, suivie de la **baisse de rentabilité et des coûts fixes élevés**.
- 3) **Les occasions d'affaires pour le secteur** : Les répondants ont déterminé que 1) la poursuite de la **transformation des modèles d'affaires et opérationnels traditionnels** du détail en misant sur l'innovation et 2) **l'accélération du virage numérique du secteur** représentent les occasions d'affaires les plus importantes à saisir pour le secteur.
- 4) **Les pistes d'action à court terme pour revitaliser le centre-ville** : Nous avons invité les participants du Forum à prioriser les pistes d'action qui les interpellent le plus et qui contribueraient à augmenter l'achalandage au centre-ville. **Le développement de promotions croisées** entre des détaillants, des restaurants et des entreprises du secteur touristique ainsi qu'un **accès facilité pour les voitures et les piétons** ont été identifiés comme étant les pistes d'action qui devraient être priorisées à court terme.

Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur le secteur du commerce de détail (2/2)

5) Les autres réactions : Au cours du Forum, les panélistes ont soulevé l'importance de **1) rehausser les modèles de livraison, 2) miser sur les interfaces numériques et 3) continuer à valoriser le service à la clientèle et les talents du secteur**. L'audace de plusieurs entrepreneurs a aussi été mise de l'avant, car plusieurs d'entre eux ont déjà proposé des modèles d'affaires innovants et tournés vers l'avenir. Les panélistes ont également discuté de l'**impact positif du Panier Bleu** pour soutenir les détaillants montréalais.

Enfin, les participants ont eu la chance de partager d'autres idées dans le cadre d'une question ouverte, menant à la définition de pistes d'action supplémentaires pour la relance.

Parmi celles-ci, pour l'industrie :

- « *Bâtir une infrastructure numérique pour mieux positionner les commerces locaux face aux géants du Web.* »
- « *Revitaliser différentes campagnes publicitaires visant à mousser l'achalandage touristique au centre-ville.* »
- « *Offrir des programmes gratuits pour orienter les commerces vers le numérique avec des clés stratégiques.* »

...et pour les gouvernements :

- « *[Considérer une diminution] des frais postaux, qui minent l'intérêt pour le commerce électronique [pour les détaillants].* »
- « *Réglementer et mieux encadrer le domaine de la location commerciale et les baux commerciaux.* »
- « *Favoriser le financement des petits entrepreneurs qui ont des solutions innovantes relatives au commerce de détail et à la livraison.* »
- « *[Mettre en place des mesures de] taxation significatives des géants qui profitent pleinement du commerce en ligne.* »

La combinaison des faits saillants de cette séance collaborative et du plan d'action qui suit constitue la feuille de route proposée par Relançons MTL pour renforcer le secteur. Les différentes parties prenantes peuvent la mettre en œuvre pour assurer la relance du secteur.

INTRODUCTION

Relançons MTL : une initiative pour mobiliser les acteurs clés de l'économie du Grand Montréal

La crise de la COVID-19 a des répercussions importantes sur l'ensemble de la société. D'une crise sanitaire a émergé une crise économique sans précédent. Les impacts de cette crise sur l'économie de la métropole varient grandement d'une industrie à l'autre. Alors que certains secteurs subissent d'importantes pertes et doivent réinventer leur modèle d'affaires, d'autres sont dans une période de croissance et doivent composer avec une rareté de main-d'œuvre. Si les entreprises et les secteurs d'activité font face à des défis de taille, les occasions à saisir sont nombreuses et le virage vers une économie plus sobre en carbone demeure une priorité.

La crise qui sévit mobilise l'ensemble des acteurs montréalais. Les gouvernements provincial et fédéral, de même que la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et ses 82 municipalités, déploient des efforts considérables pour contribuer à la relance de leurs économies sur des bases durables.

Dans cette foulée, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et une vingtaine de partenaires ont lancé le mouvement Relançons MTL, appuyé par le gouvernement du Canada, le gouvernement du Québec, la Communauté métropolitaine de Montréal, la Ville de Montréal, en association avec Investissement Québec et en collaboration avec le Palais des congrès de Montréal. Ce mouvement a pour objectif de mobiliser tous les acteurs de l'écosystème économique du Grand Montréal pour la relance des grands secteurs stratégiques de la métropole.

Grâce à des données et à de l'information stratégique recueillies en temps réel, chaque secteur fera l'objet d'un diagnostic propre aux enjeux auxquels il fait face.

L'objectif du mouvement est d'acquérir une compréhension fine des enjeux auxquels font face ces secteurs, de trouver des solutions et d'aider à la prise de décision auprès des entreprises et des ordres de gouvernement. Tout cela dans un but commun : réussir la relance de l'économie montréalaise.

L'élaboration de dix plans d'action sectoriels et d'un plan pour le centre-ville de la métropole s'inscrit dans ce mouvement. Ils seront bonifiés dans le cadre d'une série d'événements virtuels qui permettront d'amorcer une réflexion et la mise en place d'actions pour propulser la relance durable de l'économie et des entreprises de la métropole.

Ce document constitue le plan de relance de l'industrie du commerce de détail

Ce plan d'action pour la relance inclut les secteurs du commerce de détail et de la restauration et a été développé en octobre 2020 dans le cadre de Relançons MTL. Les analyses, constats et pistes d'action découlent d'une démarche à la fois rigoureuse et accélérée compte tenu des effets induits par la crise actuelle. Ils s'appuient principalement sur :

- une contribution du Conseil québécois du commerce de détail (CQCD) et de la Grappe métropolitaine de la mode (Mmode);
- une revue de la littérature des conséquences de la COVID-19, ici et à l'international, et des mesures mises en place pour y remédier;
- la recherche de données secondaires et d'informations complémentaires;
- la réalisation d'entretiens avec des acteurs clés du milieu (voir la liste en annexe);
- le cadre d'analyse et l'expertise sectorielle de KPMG.

Ce plan sectoriel propose aux gouvernements et aux acteurs de l'industrie des pistes d'action prioritaires à court terme et d'autres qui s'inscrivent dans une relance durable à plus long terme. Sa portée est métropolitaine, soit le territoire délimité par la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal.

Il est entendu que les pistes d'action seront bonifiées lors d'un forum stratégique le 4 décembre prochain, à l'aide d'un exercice participatif avec les membres de l'écosystème.

DIX SECTEURS D'INTÉRÊT :

- Aérospatiale et transport aérien
- Commerce de détail
- Construction et infrastructure
- Industries créatives
- Sciences de la vie et technologies de la santé
- Services financiers
- Technologies de l'information
- Technologies propres
- Tourisme
- Transport et logistique

Le Grand Montréal : une performance économique solide avant la COVID-19

Le Grand Montréal a été au cœur de la croissance économique du Québec dans les années précédant la COVID-19, agissant à titre de véritable locomotive pour la province.

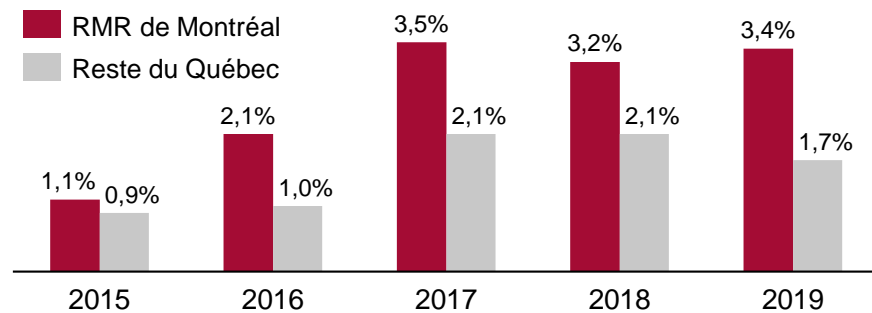
- Entre 2016 et 2019, les taux de croissance enregistrés dans la RMR de Montréal ont été largement supérieurs à la croissance économique du reste du Québec. En 2019, le PIB de la métropole a même progressé à un rythme deux fois plus rapide qu'ailleurs au Québec (3,4 % versus 1,7 %), et a surpassé les taux de croissance des autres grandes RMR canadiennes.

L'économie du Grand Montréal bénéficie notamment :

- De la présence d'une masse critique d'entreprises et d'emplois dans plusieurs secteurs d'activités porteurs qui contribuent à faire de Montréal une métropole dynamique et innovante (secteurs qui font tous l'objet de plans d'action dans le cadre de Relançons Montréal);
- D'investissements massifs en infrastructures – dont l'échangeur Turcot, le pont Samuel-de-Champlain ainsi que le Réseau express métropolitain (REM);
- D'un secteur immobilier en forte progression - non seulement sur l'île de Montréal, mais aussi sur la Rive-Sud.

Taux de croissance annuel du PIB réel, RMR de Montréal et reste du Québec

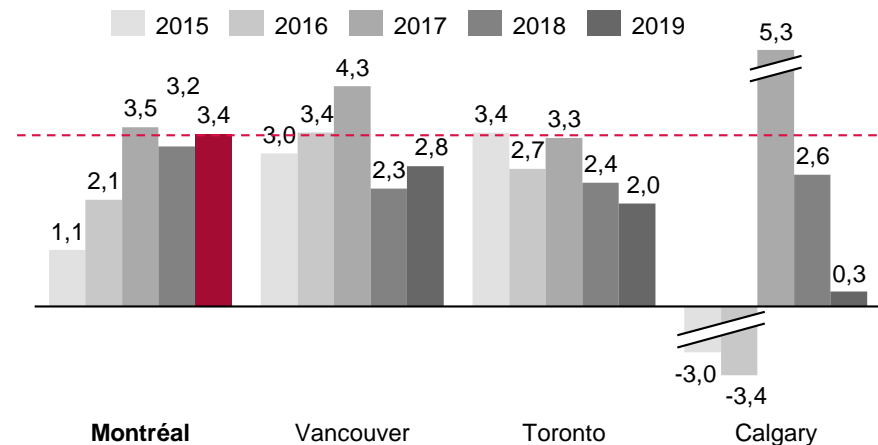
2015 à 2019, en %



Source : Conference Board du Canada; Analyse KPMG.

Taux de croissance annuel du PIB réel, RMR sélectionnées

2015 à 2019, en %



Un impact sans précédent et un rebond impressionnant

De février à avril 2020, l'emploi dans la RMR de Montréal a chuté de 18,0 points, pour rebondir en mai et au cours des mois suivants.

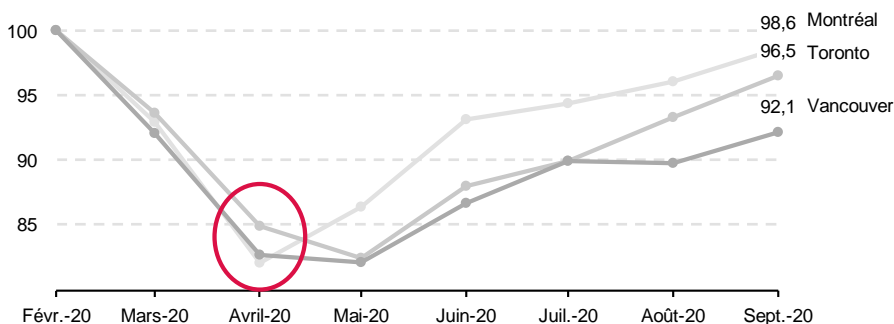
- En octobre, l'emploi demeurerait à 1,0 % sous le niveau de février, mais un recul est possible avec le reconfinement partiel actuel.

Le rebond de Montréal est le plus important des 20 plus grandes métropoles nord-américaines.

- La vigueur de l'intervention gouvernementale a limité les pertes d'emplois, notamment par un soutien sans précédent au revenu des ménages – le revenu personnel disponible ayant même augmenté.
- La gestion de la crise sanitaire a également permis une réouverture plus rapide que ce qui est observé chez nos voisins du Sud.

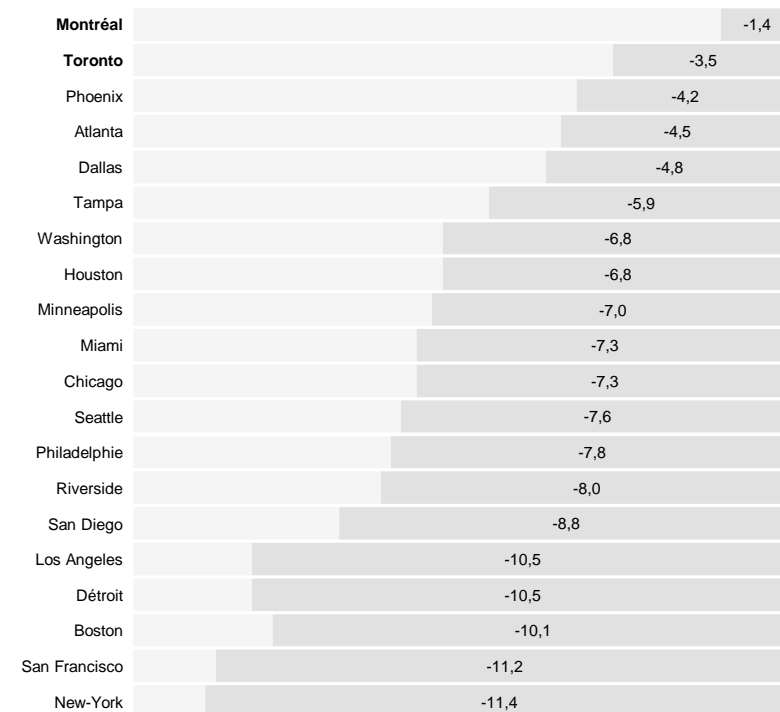
Évolution de l'emploi, régions métropolitaines de recensement sélectionnées

Février 2020 à septembre 2020, février 2020=100



Variation de l'emploi dans les 20 plus grandes métropoles du Canada et des États-Unis

Février à septembre 2020, en %



Source : Statistique Canada (Tableau 14-10-0295-01); Metro Recovery Index (Brookings), 2020 ; Analyse KPMG.

La confiance des ménages et des entreprises demeure ébranlée, certaines mesures sanitaires restent en place et la capacité productive de l'économie a été réduite.

Le centre-ville demeure durement frappé

Le Grand Montréal a été durement touché par la crise de la COVID-19, la période de confinement s'étant étirée sur une plus longue période qu'ailleurs au Québec. Mais c'est le centre-ville de Montréal qui a été – et demeure – parmi les plus affectés.

- Avec sa forte concentration d'emplois se prêtant au télétravail, le centre-ville a été délaissé par ses nombreux travailleurs. Un retour progressif a cours, les bureaux étant autorisés à revenir à une capacité maximale de 25 %. À la fin septembre, on estimait que seulement un tiers des employeurs aurait atteint ou dépassé la barre des 20 %.
- En raison de la fermeture des frontières canadiennes, les touristes internationaux ne sont pas au rendez-vous. Le taux d'occupation des hôtels du centre-ville de Montréal a chuté de 83 % entre l'été 2019 et l'été 2020, alors que le taux d'occupation hors centre-ville a baissé de 25 %.
- Les spectacles, festivals et autres événements qui animent le centre-ville ont presque tous été annulés de la mi-mars au début d'août, alors que les activités des théâtres, salles de concert et musées ont été mises sur pause. Malgré un assouplissement des mesures sanitaires en août et en septembre, le passage de la grande région de Montréal en zone rouge le 1^{er} octobre dernier force le retour de l'interdiction de rassemblements, intérieurs comme extérieurs.

Variation du nombre d'emplois, secteurs sélectionnés

Québec, périodes sélectionnées, données désaisonnalisées

	Variation Février à avril 2020	Variation Février à septembre 2020
Services d'hébergement et de restauration	-36 %	-10 %
Information, culture et loisirs	-36 %	-11 %
Ensemble de l'économie	-23 %	0 %

Sources : « Les bureaux du centre-ville de Montréal toujours presque vides » (La Presse), 2020; « Bleak summer seen for Montreal hotels, but outlook is better in regions like Charlevoix » (Montreal Gazette), 2020; Statistique Canada (Tableau 14-10-0022-01).

Les sous-secteurs de l'hébergement et de la restauration, ainsi que celui de l'information, de la culture et des loisirs, demeurent à ce jour les plus frappés par la crise.

Une relance dont la vitesse et l'intensité varieront selon le secteur et la localisation

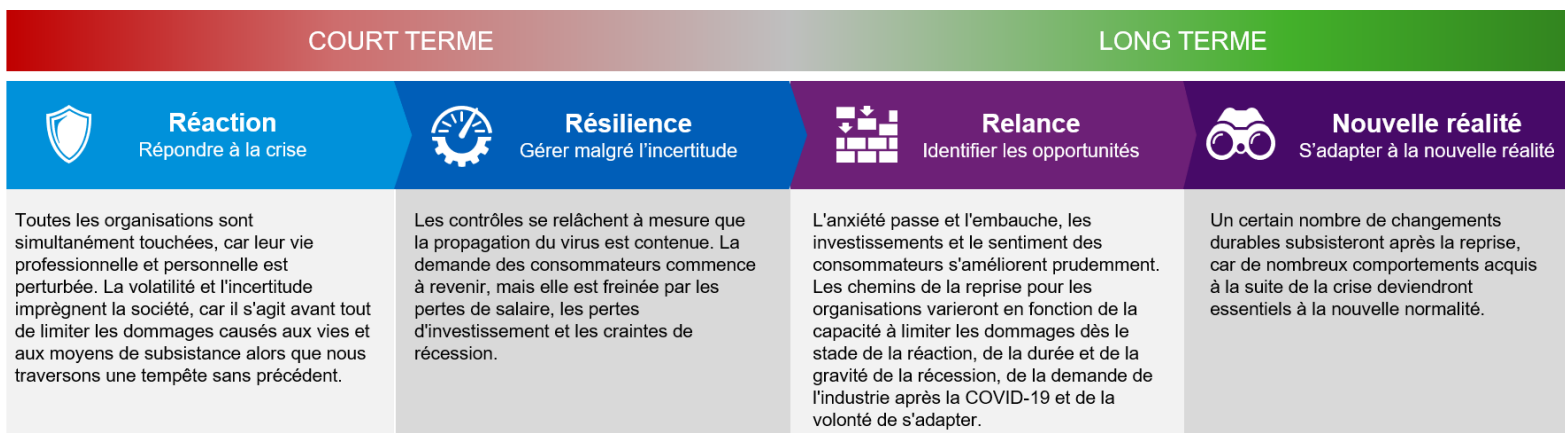
La majorité des entreprises de la région métropolitaine traversera quatre phases de retour à la croissance.

- Bien que la phase de réponse initiale à la crise soit derrière nous, certaines entreprises évoluant dans les secteurs les plus touchés naviguent en zone de résilience, alors que d'autres ont amorcé une transition vers la phase de relance, qui vise à ramener leurs activités au niveau d'avant la crise.

Toutes les entreprises et tous les secteurs économiques ne chemineront pas à travers les différentes phases de retour à la croissance à la même vitesse, et un recul est à craindre pour certaines dans la deuxième vague. L'ampleur des changements pour adapter les modèles d'affaires à la nouvelle réalité variera selon le secteur.

La plupart des entreprises ont entamé une réflexion sur la nouvelle réalité qui émergera dans les prochains mois, voire les prochaines années. Les impacts pérennes de la COVID-19 sur les stratégies ou modèles d'affaires des entreprises sont au cœur des préoccupations actuelles.

Les 4 phases de retour à la croissance



Source : KPMG (Juillet 2020) « COVID-19 : Sortie de crise : Soutenir la relance de nos clients ».

Un plan d'action structuré autour de cinq chapitres

Le présent plan d'action est structuré de la manière suivante :

- 1 État de la situation avant la COVID-19
- 2 Principales répercussions de la crise sur le secteur
- 3 Mesures d'aide sectorielles et utilité
- 4 Occasions d'affaires sectorielles
- 5 Pistes d'action pour la relance du secteur

1

ÉTAT DE LA SITUATION AVANT LA COVID-19

Importance stratégique du secteur du commerce de détail pour l'économie de la métropole

Importance stratégique du sous-secteur de la restauration pour l'économie de la métropole

Principaux enjeux de développement avant la COVID-19

Le commerce au détail : un secteur d'activité très varié

Le secteur du commerce de détail couvre une multitude de boutiques de taille et secteurs différents (magasins spécialisés, supermarchés, grandes surfaces, boutiques en ligne, magasins indépendants, bannières, etc.) et représente le dernier maillon de la chaîne de distribution. Ce secteur peut être regroupé en sept grands sous-secteurs qui vendent, pour la plupart, en magasin et hors magasin (en ligne).

- Bien que le secteur du commerce de détail comporte une grande diversité de sous-secteurs, ceux de la mode et du vêtement ainsi que de la restauration font l'objet d'une analyse plus poussée dans le cadre de ce plan d'action compte tenu de leur importance et du fait qu'ils partagent des dynamiques et des défis similaires.
- Le secteur implique aussi des partenaires clés et diverses parties prenantes gravitant autour de ces entrepreneurs, notamment le Conseil québécois du commerce de détail (CQCD), la Grappe Métropolitaine de la Mode, le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), la Ville de Montréal, les Sociétés de Développement Commercial, les autres organismes provinciaux et fédéraux, etc.



Le commerce de détail et la restauration sont des moteurs économiques importants du Grand Montréal et du Québec



Sources : Données du chapitre 1; Ville de Montréal, « Portrait de secteur », (2019) ; Analyse KPMG

Une contribution à la métropole qui est non seulement économique mais également sociale

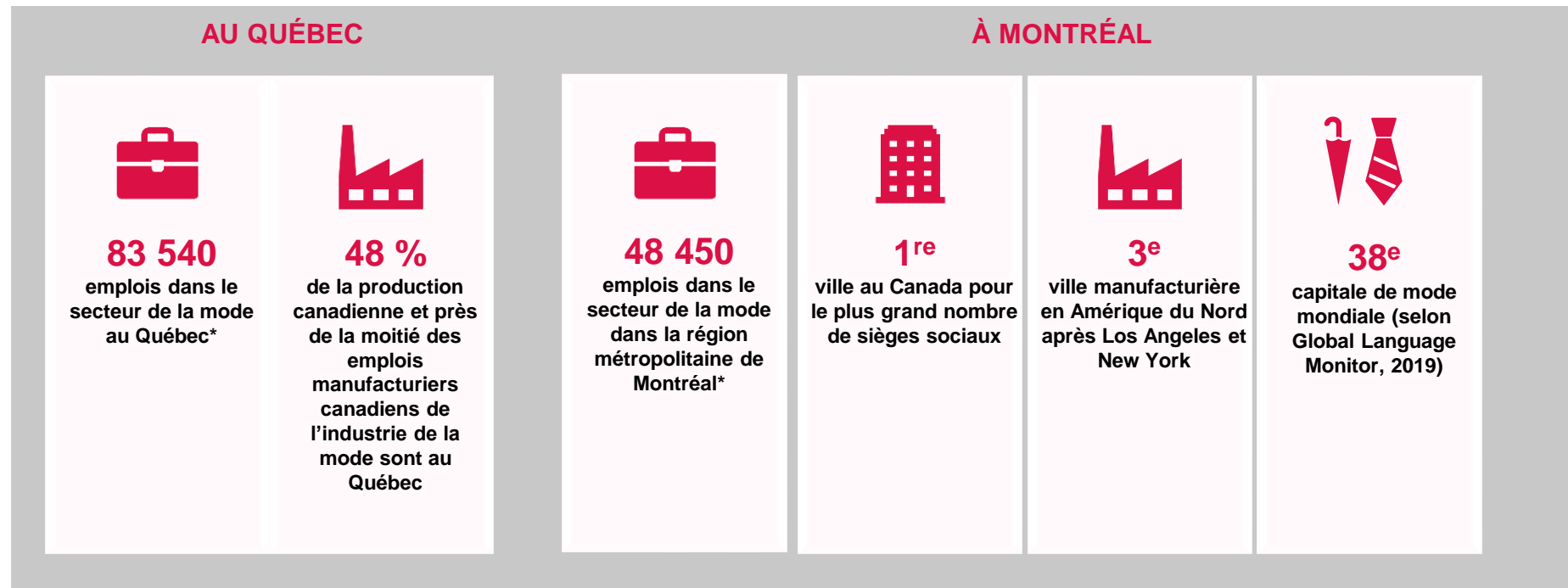
Achat et approvisionnement local au Québec	Contributeur aux dépenses en immobilisations	Moteur de vie urbaine	Sièges sociaux : des moteurs de croissance économique locale
<p>Acheteur stratégique de services québécois et de biens fabriqués localement pour plusieurs autres industries.</p> <ul style="list-style-type: none"> En s'approvisionnant localement, le secteur du commerce de détail stimule l'activité économique du Québec et de ses régions. Le secteur participe au développement d'autres industries québécoises, notamment la fabrication, les services immobiliers, le commerce de gros ainsi que le transport et l'entreposage. Dans le domaine de la mode, le commerce de détail fait partie d'un écosystème qui comprend créateurs, fabricants et grossistes. De plus, de nombreuses entreprises de services québécoises gravitent autour du commerce de détail — comptables, avocats, fiscalistes, tous les emplois en communication et marketing, TI, etc. 	<p>Le secteur contribue directement à la vitalité des secteurs de la rénovation, de la construction et de location d'espaces.</p> <ul style="list-style-type: none"> En 2018, le secteur du commerce de détail au Québec a investi 1,2 milliard \$ en immobilisations. Le secteur du détail a un impact non négligeable sur les taux d'occupation des immeubles commerciaux à Montréal. D'ailleurs, le taux d'occupation des locaux commerciaux constitue un des meilleurs indices de la vitalité d'un quartier. 	<p>Les détaillants font partie de la vie des arrondissements de la Ville de Montréal et de sa personnalité propre. Ce sont des acteurs du tissu urbain et de la vie de quartier.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les différents détaillants sur les artères commerciales sont souvent de petites entreprises indépendantes et locales ayant une offre de service diversifiée et adaptée aux résidents du secteur. En plus d'encourager l'économie d'ici, les Montréalais y gagnent en qualité de vie de par la diversité et la qualité de l'offre commerciale. 	<p>Le secteur du commerce de détail compte de nombreuses entreprises qui figurent parmi les plus grandes au Québec. Parmi ces détaillants, plusieurs ont leurs sièges sociaux à Montréal.</p> <ul style="list-style-type: none"> Notamment, la plus grande entreprise du Québec est un détaillant dont le siège social est situé à Montréal : Metro Inc. Elle crée près de 60 000 emplois au Québec, dont environ 1 200 emplois qualifiés à son siège social de Montréal. Au-delà de la création d'emplois qualifiés, les sièges sociaux des compagnies du commerce de détail apportent plusieurs bénéfices directs et indirects à l'économie locale, tels que le maintien des décisions stratégiques au niveau local et le transfert de valeur vers les entreprises locales (services professionnels, mécénat).

Sources : L'impact du commerce de détail dans la prospérité économique du Québec, CPQ; Détail Québec; Conseil canadien du commerce de détail, Mémoire Août 2020; Les Affaires, « Le classement des 500 plus importantes sociétés québécoises », (2019); Analyse KPMG

Les commerces de mode et de vêtements, plus que des points de vente au détail...

Les ventes en mode s'inscrivent dans un écosystème qui a une importance considérable pour l'économie du Grand Montréal.

- L'écosystème de la mode comprend de nombreux acteurs dont la continuité et la croissance sont directement liées aux ventes au détail de la mode : créateurs, ateliers de confection, distributeurs, grossistes, agents, manufacturiers, etc., qui distribuent leurs produits localement et les exportent.
- De ce fait, le volet commerce de détail ne rend pas justice à l'apport économique réel de ce secteur.
- Ceci dit, de par le nombre d'emplois, de fabricants et de sièges sociaux situés à Montréal, la métropole rayonne en tant que chef de file de la mode en Amérique du Nord.



Note*: données de 2016

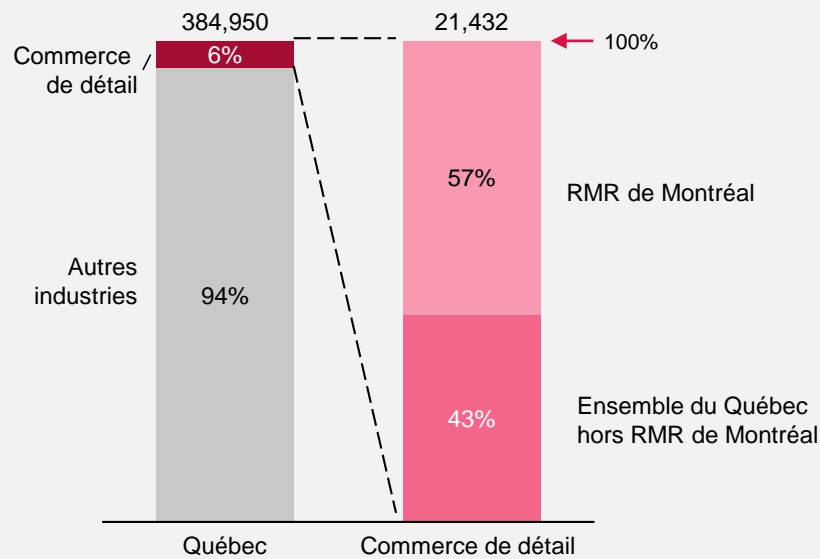
Sources : Mmode (2019); Analyse KPMG

Le secteur du commerce de détail figure parmi les plus importants contributeurs au PIB de Montréal

Le secteur du commerce de détail représente **6 % du PIB du Québec** et constitue l'un des principaux secteurs d'activité. Tout comme pour l'ensemble du Québec, le secteur du commerce de détail représente **5,7 %** de l'ensemble de l'activité économique de la RMR de Montréal.

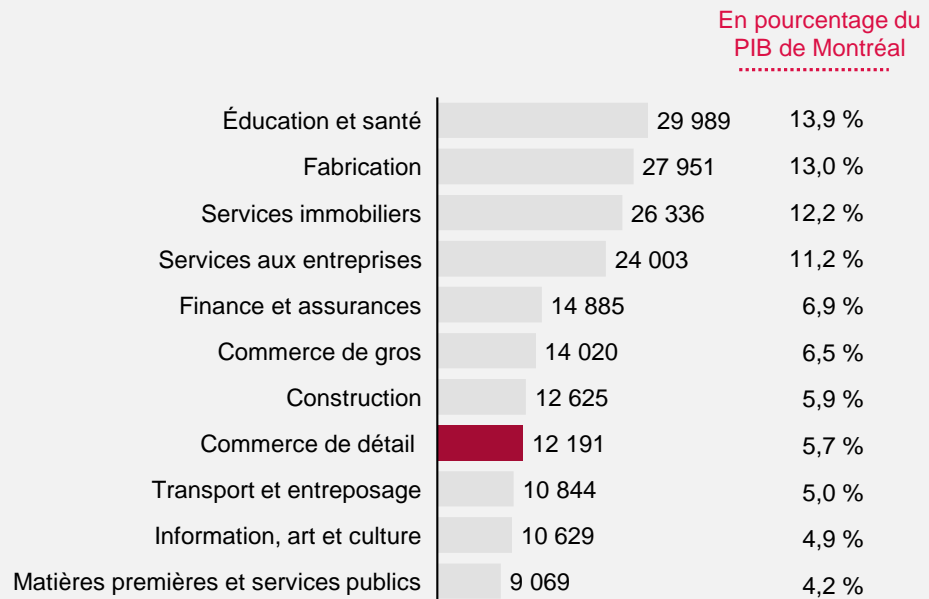
Le produit intérieur brut (PIB) du secteur québécois du commerce de détail est évalué à 12,2 milliards \$ (2017) dans la RMR de Montréal, soit une part de 57 % du PIB de ce secteur à l'échelle provinciale.

PIB aux prix de base par industrie, Québec et RMR de Montréal
2017; millions de dollars, %



Sources : ISQ, Analyse KPMG

PIB aux prix de base par industrie, RMR de Montréal
2017; millions de dollars, %



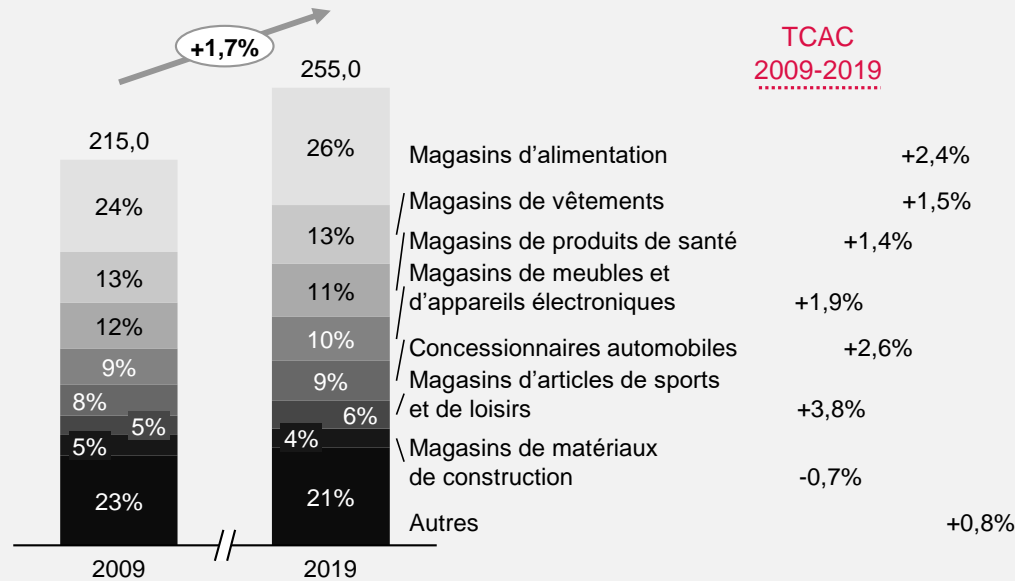
Avec 255 000 employés, le secteur du commerce de détail joue un rôle majeur

Selon les estimations, le secteur du commerce de détail comptait 255 000 emplois en 2019, soit **12 % des emplois totaux de la RMR de Montréal**. Le secteur figure parmi les plus importants pourvoyeurs d'emplois privés dans la RMR de Montréal. Plus de 45 % des travailleurs du commerce de détail au Québec sont situés dans la région.

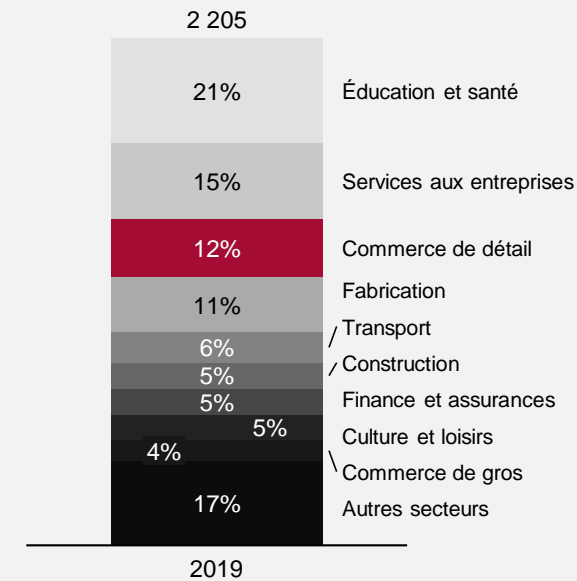
Le nombre d'emplois a progressé de 1,7 % par année par rapport à 2009 où l'on comptait 215 000 emplois.

- La croissance des emplois a été plus marquée pour les magasins d'articles de sports (+3,8 %), les concessionnaires automobiles (+2,6 %) et les magasins d'alimentation (+2,4 %).

Emplois commerce de détail, RMR de Montréal
2009 et 2019; milliers d'emplois



Répartition de l'emploi par secteur, RMR de Montréal
2019; % du nombre total d'emplois, milliers d'emplois



TCAC 2009-2019

Magasins d'alimentation	+2,4%
Magasins de vêtements	+1,5%
Magasins de produits de santé	+1,4%
Magasins de meubles et d'appareils électroniques	+1,9%
Concessionnaires automobiles	+2,6%
Magasins d'articles de sports et de loisirs	+3,8%
Magasins de matériaux de construction	-0,7%
Autres	+0,8%

Sources : Statistique Canada (Enquête sur la population active); Analyse KPMG

Les sièges sociaux du commerce de détail représentent un pilier dans la création et le maintien d'emplois qualifiés

De nombreux détaillants figurent parmi les plus grandes entreprises au Québec et ont leur siège social dans le Grand Montréal. Notamment, Metro Inc. se classe première parmi les plus grandes entreprises du Québec.

- En plus d'avoir une **importance stratégique**, les sièges sociaux ont des **impacts importants sur l'économie locale**. En effet, grâce aux sièges sociaux, il s'exerce des **transferts de valeur vers d'autres entreprises locales** (p. ex., services professionnels, mécénat). Ceci soutient la **création et le maintien de nombreux emplois qualifiés à Montréal**.

Dans son ensemble, le commerce de détail crée de **nombreux emplois à valeur ajoutée comptant des rémunérations plus élevées** (20,4 % des emplois du secteur sont des postes de direction et/ou des emplois aux sièges sociaux).

- De plus, la **montée du commerce électronique et des stratégies de médias sociaux** contribue à la **croissance des emplois du numérique dans les sièges sociaux du commerce de détail**. Les retombées en RH se font sentir, notamment à travers la création de nouveaux postes et du réaménagement des nouvelles unités de travail.

Sièges sociaux d'entreprises du commerce de détail situés dans la RMR de Montréal 2019.

	Classement parmi les 500 plus grandes entreprises du Québec*	Employés total au Québec	Employés au siège social**
Metro Inc.	1	59 660	1 200
Aldo	59.	2 500	1 100
Alimentation Couche-tard	17.	8 500	800.
Dollarama	24	6 279	530
Albi le Géant	124	1 300	170

Notes: *Quotées en bourse; ** Estimations.

Répartition des professions du commerce de détail, RMR de Montréal 2018.

	Emplois	Professions
Personnel professionnel	5 785	<ul style="list-style-type: none"> • Acheteurs • Vérificateurs et comptables • Conseillers en marketing • Professionnels en ressources humaines • Agents de ressources humaines et de recrutement
Personnel de soutien administratif et autres	8 355	<ul style="list-style-type: none"> • Adjoints administratifs • Employés de soutien de bureau généraux • Réceptionnistes • Concierges • Agents de sécurité
Personnel spécialisé en informatique	1 450	<ul style="list-style-type: none"> • Techniciens du réseau informatique • Programmeurs et développeurs • Agent de soutien aux utilisateurs • Gestionnaires de systèmes informatiques • Concepteurs et développeurs Web • Analystes de bases de données
Personnel de direction	49 325	<ul style="list-style-type: none"> • Directeurs • Superviseurs • Directeurs des ventes, marketing et publicité • Directeurs des ressources humaines • Directeurs financiers • Directeurs des achats
59 130 emplois équivalent à 20,4 % du nombre total des emplois du secteur		

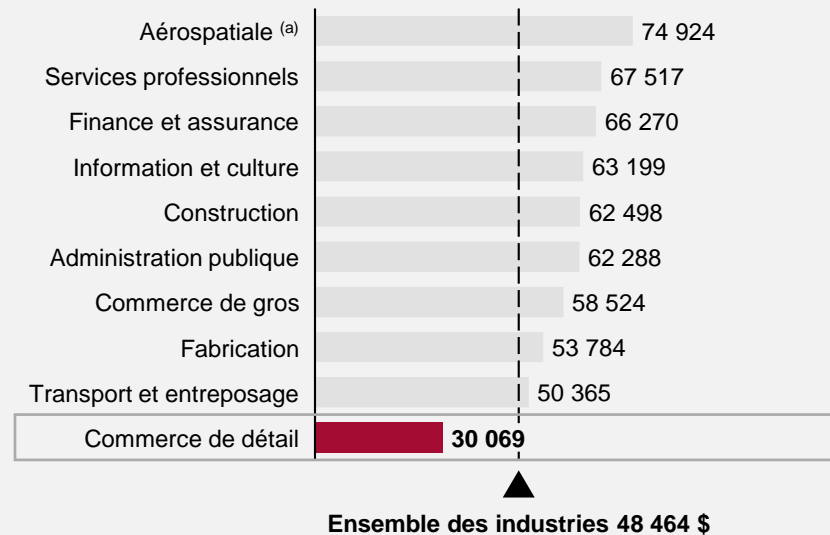
De plus, le commerce de détail contribue à l'employabilité des travailleurs disposant de peu de qualifications

Le secteur du commerce de détail est un important créateur d'emplois peu qualifiés et sert de porte d'entrée sur le marché du travail pour un large bassin **d'étudiants et de travailleurs disposant de peu ou pas de qualifications**. Cela explique que la rémunération annuelle moyenne, qui était de 30 069 \$ en 2018, est plus faible comparativement à d'autres secteurs.

- Le commerce de détail emploie 43 % de personnes ne disposant pas d'un diplôme d'études supérieures, comparativement à 25 % pour l'ensemble de l'industrie. La **main-d'œuvre y est plus jeune** : 32 % des travailleurs du commerce de détail ont entre 15 et 24 ans, comparativement à 13 % pour l'ensemble des industries.

Le secteur contribue par le fait même à l'intégration sociale d'une partie relativement moins éduquée de la population active et leur offre la possibilité d'accéder éventuellement à des postes de gestion dans les établissements.

Rémunération annuelle par industrie, Québec
2018, en \$



Niveau de diplomation, RMR de Montréal
2018, en %

Niveau de diplomation	Commerce de détail	Ensemble des industries
Aucun certificat, diplôme ou grade	13 %	7.
Diplôme d'études secondaires	30 %	18 %
Diplôme d'apprenti, d'une école de métiers, d'un collège, d'un cégep	33 %	33 %
Diplôme universitaire inférieur au baccalauréat	4.	5.
Baccalauréat ou diplôme supérieur	20 %	37 %

Sources : Statistique Canada, « Rémunération hebdomadaire moyenne selon l'industrie, données annuelles »; Statistique Canada - Enquête sur la population active; Détail Québec, « Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre », (2016); Analyse KPMG

Note : (a) Données pour la fabrication de produits aérospatiaux et de leurs pièces (SCIAN 3364)

Plus de 15 800 établissements à Montréal, dont une forte majorité de petites entreprises

On recense 15 829 établissements actifs dans le commerce de détail dans la RMR de Montréal. L'industrie est composée à **63 % de petits établissements** de 9 employés ou moins. Les établissements de 10 à 99 employés comptent pour 34 %, tandis que ceux de 100 employés et plus ne comptent que pour 3 %.

- Le **sous-secteur des magasins de l'alimentation (hors restauration) est prédominant** avec 22 % des établissements du secteur à Montréal.

Avec cette forte présence de petits établissements, ayant des moyens plus limités, on comprend que certains défis, comme le passage au commerce numérique, sont de taille.

Nombre d'entreprises selon le secteur et la taille, RMR de Montréal

2020; en nombre d'entreprises

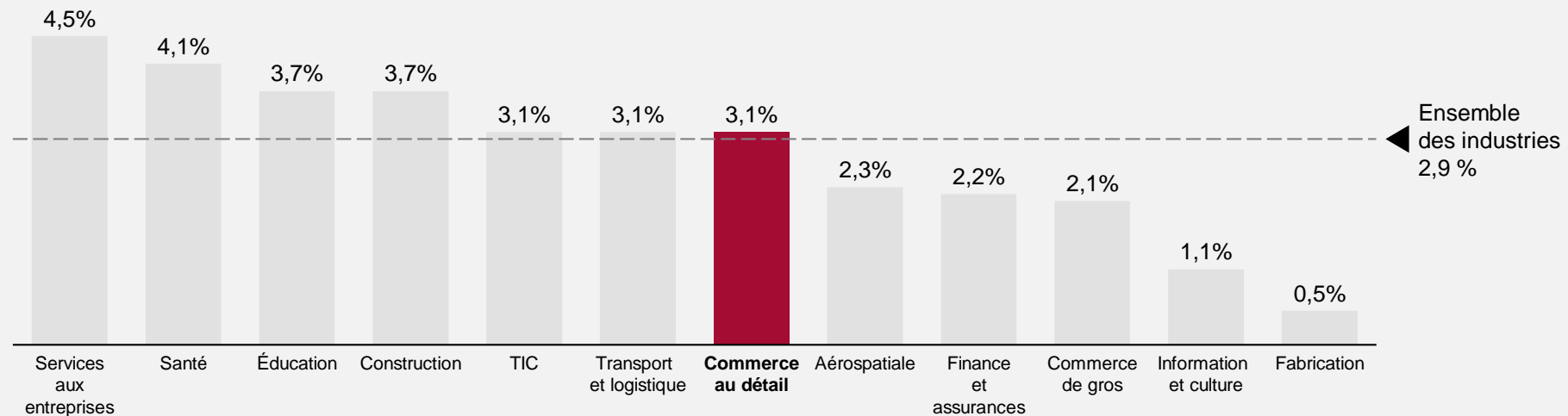
	Micro 1-9	Petites 10-99	Moyennes 100-499	Grandes 500+	TOTAL
Magasins d'alimentation	2 230	1 052	176		3 458
Magasins de vêtements	1 902	935	21	2	2 860
Magasins de produits de santé	895	859	14		1 768
Magasins de meubles	971	395	6.	2	1 374
Concessionnaires automobiles	735	507	26		1 268
Magasins d'articles de sports	438	279	14	0	731
Magasins de matériaux de construction	417	248	43		708
Autres magasins	2 455	1 110	94	3	3 662
Total	10 043	5 385	394	7.	15 829
	63,4 %	34,0 %	2,5 %	0,04 %	100 %

Une croissance légèrement supérieure à celle de l'ensemble de l'économie québécoise

Entre 2007 et 2016, le PIB du secteur a crû annuellement de 3,1 % (en \$ courants) alors que l'ensemble des industries a connu, pour la même période, une croissance de 2,9 %.

Croissance du PIB en dollars courants, Québec

TCAC 2007-2016; %



Sources : Statistique Canada, Tableau 36-10-0402-01; Analyse KPMG

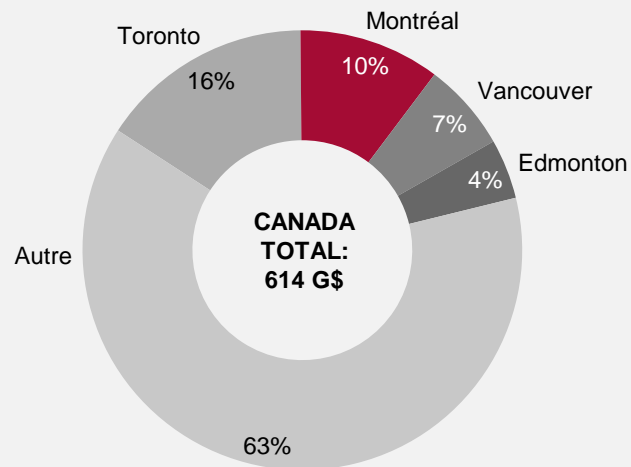
Avec des ventes au détail annuelles de près de 65 milliards \$, Montréal est le deuxième pôle commercial canadien

La contribution de la RMR en matière de ventes au détail au Canada est remarquable : **la métropole est le deuxième plus important contributeur avec 10 % des ventes**, derrière Toronto qui représente 16 % des ventes à l'échelle nationale.

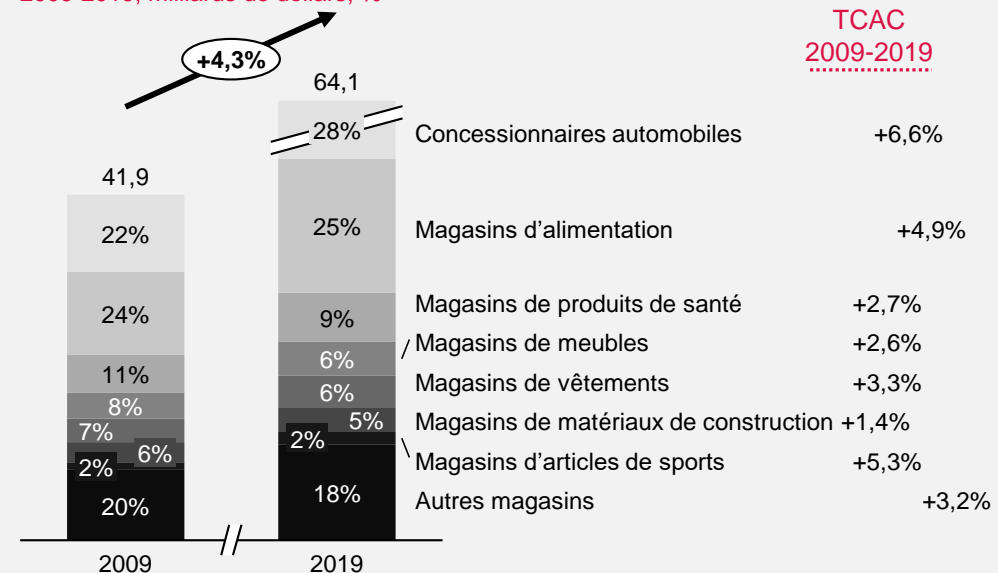
Au cours des dix dernières années, les ventes au détail à Montréal ont grimpé de 4,3 % par an pour atteindre 64,1 milliards \$ en 2019. N'oublions pas que les détaillants sont responsables de la perception des taxes à la consommation sur ces ventes.

- Les ventes ont progressé dans tous les sous-secteurs, la plus forte croissance ayant été observée chez les concessionnaires de véhicules (+6,6 %) et les magasins d'alimentation (+4,9 %).

Répartition des ventes au détail (non désaisonnalisées), Canada 2019; %



Croissance des ventes au détail (non désaisonnalisées), RMR de Montréal 2009-2019, milliards de dollars, %



Sources : Statistique Canada, Tableau 20-10-0008-01; Ville de Montréal : Analyse KPMG

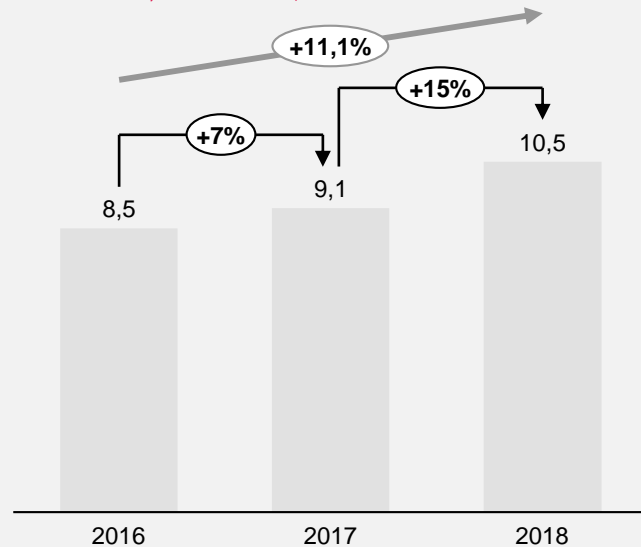
Le commerce électronique connaît une croissance supérieure au rythme de la vente au détail

Le total des achats en ligne au Québec peut être estimé à 10,5 milliards \$ en 2018, ce qui représenterait une hausse de 15 % par rapport à 2017.

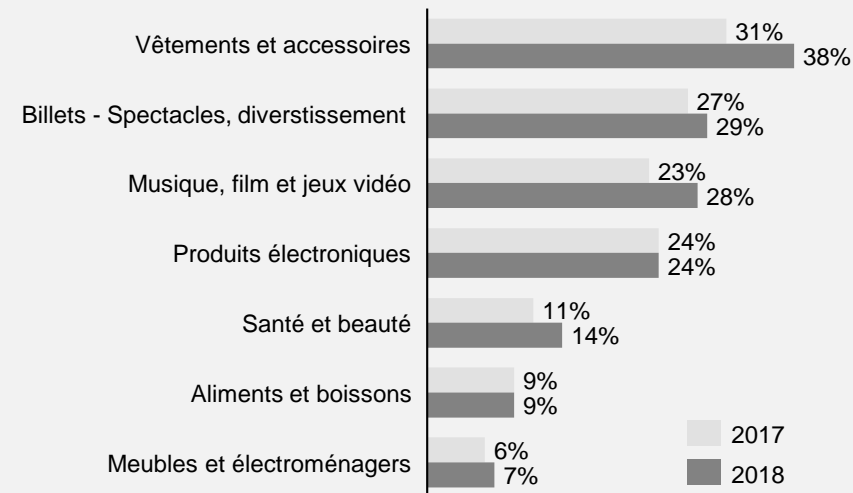
- Certaines catégories de produits sont plus propices aux ventes en ligne, comme les vêtements, le divertissement et les produits électroniques.

Bien qu'elle soit en évolution, **la part des ventes en ligne au Québec et au Canada accuse un retard par rapport à d'autres pays à hauts revenus**, comme les États-Unis. Ce retard s'explique par le **grand nombre de petites entreprises** qui ont peu de moyens pour suivre la transition numérique. N'étant pas en mesure de profiter de cette dynamique, le commerce de détail du Québec et de Montréal **perd des parts de marché au profit d'entreprises situées à l'extérieur de la province.**

Évolution des ventes en ligne, Québec
2016 à 2018; milliards de \$



Évolution des catégories de produits achetés en ligne, Québec
2017 et 2018; %



Sources : Portrait de l'évolution du commerce électronique au Québec, Détail Québec; Forte hausse des achats en ligne, Isarta; Analyse KPMG

Le secteur du commerce de détail affiche une productivité plus faible que la moyenne provinciale

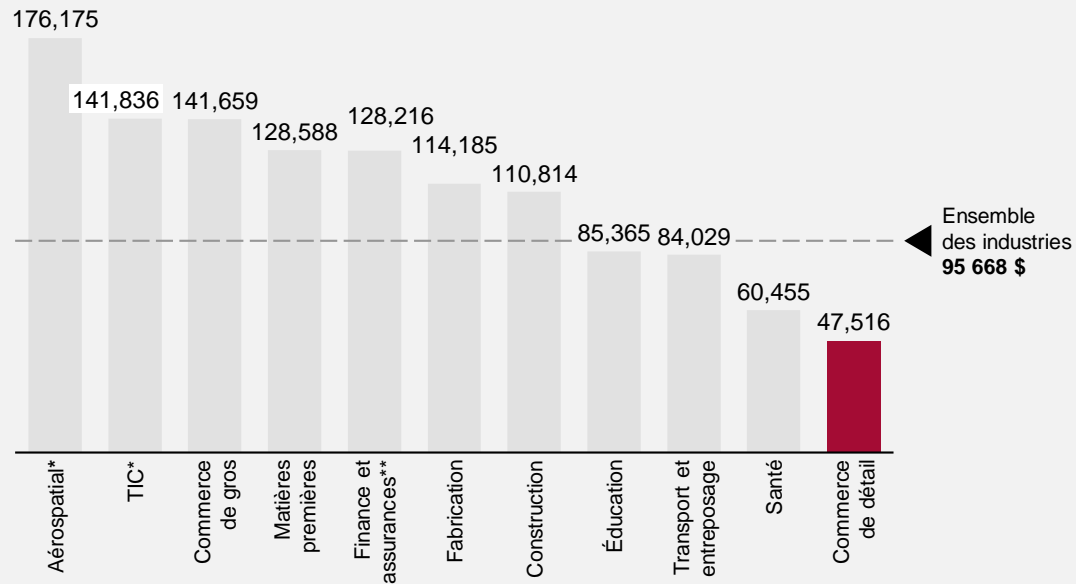
Le secteur du commerce de détail indique un niveau de productivité de 47 516 \$ par emploi, ce qui est inférieur à la moyenne québécoise qui se situe à 95 668 \$ (-50 %). Le **virage numérique des entreprises québécoises** est l'une des pistes d'amélioration possible afin de hausser la productivité du secteur.

Cependant, il est important de noter que **le commerce de détail stimule la productivité d'autres secteurs** à Montréal.

- Notamment, les ventes au détail dans le **secteur de la mode** stimulent la productivité des **entreprises locales de la fabrication**, du **commerce de gros**, et de la **création**.

PIB par emploi pour une sélection de secteurs^(a), Québec

2018 sauf indication contraire; en \$/emploi



Entreprises locales du secteur de la mode (non détaillant), RMR de Montréal

2019

Entreprises locales	Nombre	Exemples
Créateur	74	<i>Maguire Boutique, Louve Montréal, Maison Marie Saint Pierre, etc.</i>
Manufacturier – Atelier de confection	22	<i>Vêtements Peerless, Quartz Co., Robocuts, Alfred Cloutier Ltee, etc.</i>
Grossiste – Distributeur – Agent	10	<i>Black suede studio inc., Gorski Group Ltd., By Charlotte Agency, etc.</i>

*Données de 2016

**Données de 2017

Note (a) : inclus les sièges sociaux

Sources : Statistique Canada, « Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, par industries, provinces et territoires », (2016-17-18) (Enquête sur la population active); mmode (2020);

Analyse KPMG

1

ÉTAT DE LA SITUATION AVANT LA COVID-19

Importance stratégique du secteur du commerce
de détail pour l'économie de la métropole

Importance stratégique du sous-secteur de la
restauration pour l'économie de la métropole

Principaux enjeux de développement avant la
COVID-19

La restauration commerciale a des effets positifs sur l'ensemble de l'économie de la métropole

Un maillon important de la chaîne bioalimentaire québécoise	Attribut distinctif culturel pour la destination Montréal	Sièges sociaux: des moteurs de croissance économique locale
<p>Le secteur de la restauration représente un allié pour les entreprises du vaste secteur de la production agricole et de la transformation alimentaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En 2018, la restauration représentait le tiers (35 %) de la demande alimentaire au Québec. Les restaurants ont effectué 4,7 milliards \$ d'achats de produits issus de l'agriculture et des pêches ainsi que transformés, dont plus de la moitié en produits québécois. • De plus, en se tournant de plus en plus vers l'achat local ou de proximité, le secteur de la restauration devient une vitrine d'intérêt pour faire connaître les produits locaux. 	<p>La gastronomie est intimement liée à la culture de la métropole. Par le fait même, la restauration commerciale constitue un atout important pour le secteur du tourisme à Montréal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Au cours des dernières années, la restauration est devenue un porte-étendard de la gastronomie. Montréal, capitale gastronomique de niveau mondial, est de plus en plus réputée, et fait parler d'elle dans différents médias internationaux. »^(a) • Montréal est devenue une destination culturelle en partie à cause de sa gastronomie (p. ex., tourisme alimentaire). • Les restaurants jouent également un rôle social puisqu'ils représentent des lieux de rencontres et de socialisation grandement fréquentés par les Montréalais. En 2017, 25 % des Montréalais fréquentaient un restaurant environ une fois par semaine et 26 % entre 2 à 4 fois par semaine. 	<p>Plusieurs chaînes de la restauration sont comptés parmi les plus grandes entreprises du Québec et ont leurs sièges sociaux situés dans le Grand Montréal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notamment, Groupe Sportscene (La Cage aux Sports), St-Hubert, Cora, Restaurants Pacini et MTY sont des entreprises de la restauration qui ont leur siège social situé dans le Grand Montréal. • Ces sièges sociaux permettent de maintenir de nombreux emplois qualifiés dans le Grand Montréal, en plus de l'ensemble des emplois créés par ces compagnies.

Note : (a) Mémoire ARRQ Gastronomie et culture MTL, 16 mars 2017

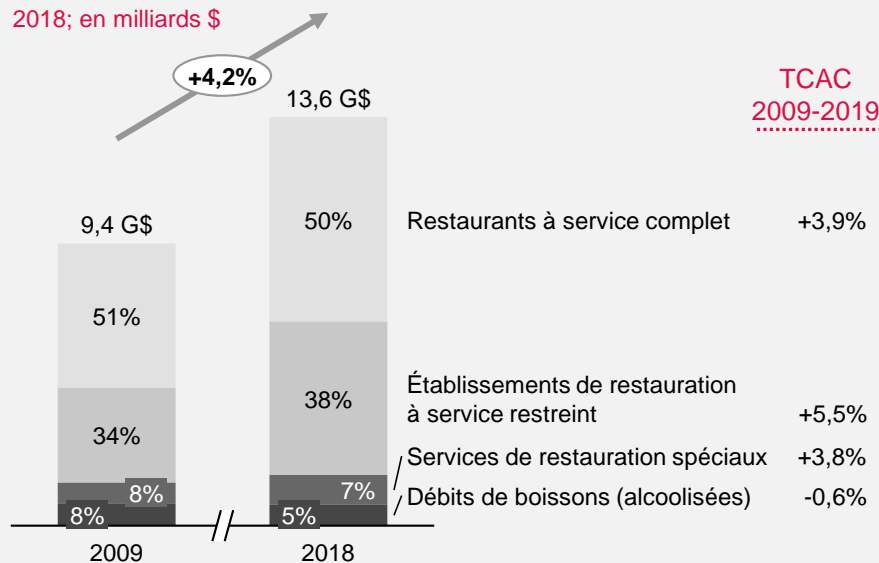
Source : MAPAQ, Bioclips 2019; HRI Mag, 2017; Les Affaires, « Le classement des 500 plus importantes sociétés québécoises », (2019); Analyse KPMG

La restauration au Québec génère une activité économique importante contribuant à la création de richesse et d'emplois

Le secteur de la restauration commerciale regroupe les restaurants offrant un service complet et ceux offrant un service restreint, de même que les débits de boissons alcoolisées (brasseries, tavernes, bars, etc.) et les services de restauration spéciaux (traiteurs, cantines, etc.). Ce secteur est **omniprésent dans la vie quotidienne des Québécois** et a engendré des **ventes de 13,6 milliards en 2018** au Québec.

- Ces ventes ont permis de soutenir **207 000 emplois directs**. Leur contribution directe en matière de valeur ajoutée dans le secteur s'élevait à 5,9 G\$, dont 4,5 G\$ en salaires et en traitements ainsi qu'en revenus pour les propriétaires d'entreprises.
- De plus, environ **27 400 emplois indirects** chez des fournisseurs sont tributaires des ventes de la restauration commerciale, pour une somme de 2,4 G\$ en valeur ajoutée indirecte.

Croissance des ventes de la restauration commerciale, Québec
2018; en milliards \$



Source : MAPAQ, Statistiques restauration et Bioclips, 2019; Analyse KPMG

Retombées économiques de la restauration commerciale, Québec^(a)
2018; millions \$

	Effets directs	Effets indirects	TOTAL
Emplois^(b)	206 760	27 395	234 155
Valeur ajoutée	5 888 M\$	2 429 M\$	8 317 M\$
Taxes indirectes	1 646 M\$	306 M\$	1 952 M\$
Subventions	-105 M\$	-29 M\$	-134 M\$

Note : (a) Analyse de la MAPAQ
 (b) Incluant les salariés et les travailleurs autonomes

C'est dans la métropole que l'on dénombre le plus d'établissements de restauration commerciale au Québec

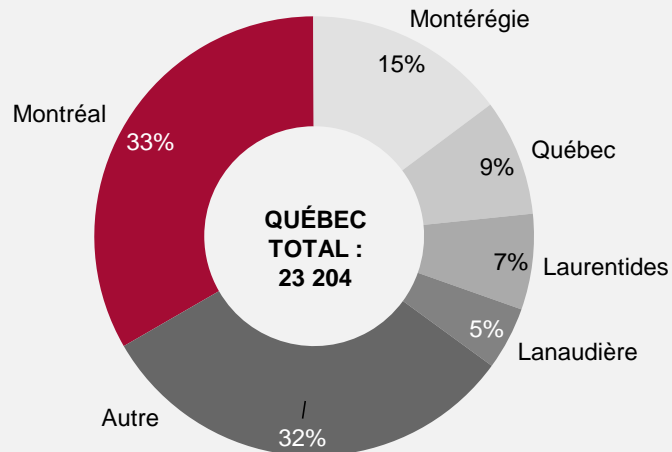
En effet, la région de Montréal compte 7 719 restaurants, ce qui représente **33 % des établissements du Québec**.

La restauration constitue un secteur intensif en main-d'œuvre. À Montréal, environ 108 000 emplois sont attribuables à la restauration commerciale, soit **5 % des emplois totaux de la RMR**.

- Tout comme le commerce de détail, la restauration est un **employeur de taille pour les étudiants et les catégories de travailleurs disposant de peu de qualifications**.

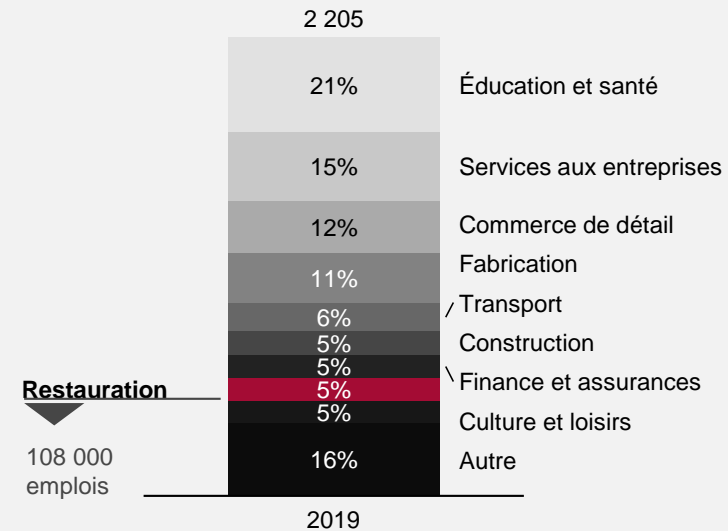
Établissements de restauration commerciale, Québec

Moyenne 2013-2017; en %



Répartition de l'emploi par secteur, RMR de Montréal

2019; % du nombre total d'emplois, milliers d'emplois



Source : MAPAQ, BioClips 2019, volume 27 no.10; Statistique Canada (Enquête sur la population active); HRI Mag 2018, Analyse KPMG

Des petits établissements aux grandes chaînes, la restauration joue un rôle important dans l'économie du Grand Montréal

Sur le nombre d'établissements associés à la restauration commerciale à Montréal (7 719 restaurants), **47 % d'entre eux comptent moins de 10 employés (micro établissements)** et 52 % sont de petits établissements ayant de 10 à 99 employés.

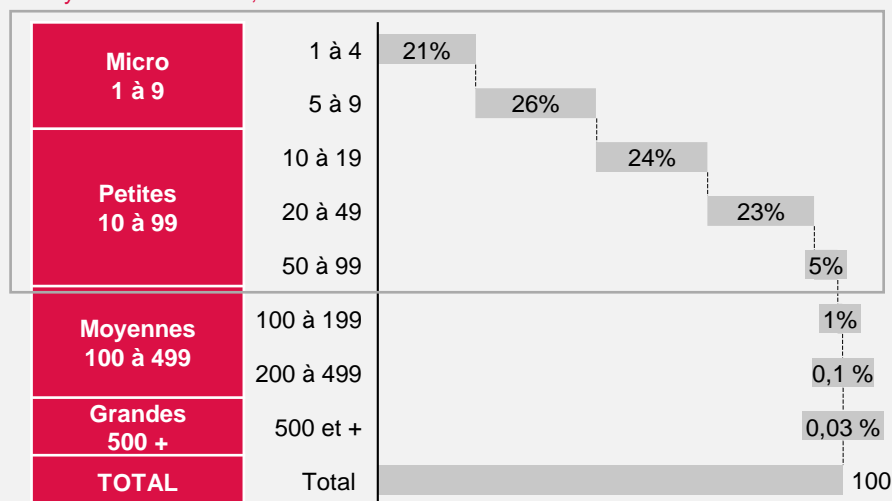
- De plus, la restauration commerciale est particulièrement dominée par une structure de propriété indépendante. En effet, 58,2 % des établissements sont indépendants, soit la plus haute proportion au pays.

Cependant, de **grandes chaînes de la restauration figurent parmi les plus grandes entreprises du Québec** et ont leurs **sièges sociaux situés à Montréal**.

- Ces sièges sociaux contribuent à la création d'emplois qualifiés, en même temps de soutenir l'économie locale de la RMR.

Répartition des établissements selon la taille, RMR de Montréal

Moyenne 2013-2017; en %



Sièges sociaux d'entreprises de la restauration situés dans la RMR de Montréal

2019

Entreprise	Classement parmi les 500 plus grandes entreprises du Québec	Employés total au Québec	Employés au siège social*
St-Hubert ^(a)	16	9 300	450
Sportsscene	55	2 684	300
Cora	136	1 100	100
Restaurants Pacini	164	920	150
MTY	349	389	170

Note (a) : la compagnie a gardé son centre décisionnel au Québec. Les opérations de la compagnie incluent la restauration et la vente de produits à travers des détaillants.

Source : Statistique Canada tableau 3310026901; Association Restauration Québec; Les Affaires, « Le classement des 500 plus importantes sociétés québécoises », (2019); Analyse KPMG

1

ÉTAT DE LA SITUATION AVANT LA COVID-19

Importance stratégique du secteur du commerce de détail pour l'économie de la métropole

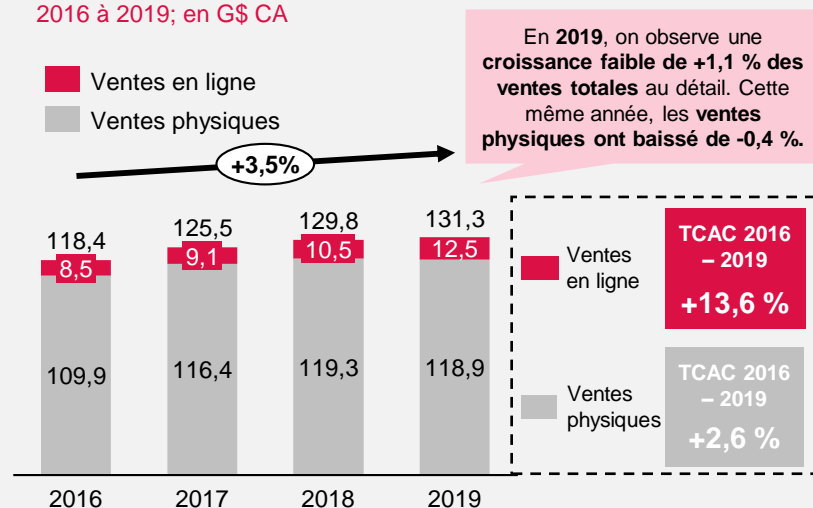
Importance stratégique du sous-secteur de la restauration pour l'économie de la métropole

Principaux enjeux de développement avant la COVID-19

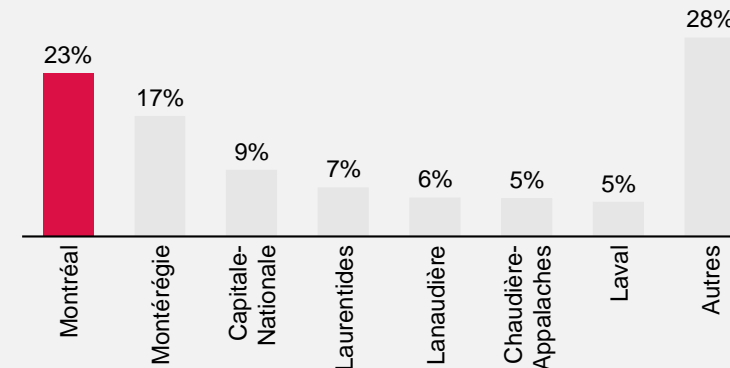
Avant la pandémie, le secteur vivait déjà une transformation profonde, alors que la croissance des ventes était en baisse

- Les ventes du commerce de détail au Québec ont augmenté en moyenne de +3,5 % par an entre 2016 et 2019, avec un ralentissement observé en 2019 (+1,1 % de croissance).
 - De plus, les ventes en magasin ont accusé une décroissance de **-0,4 % en 2019**, la plus forte baisse depuis une décennie.
- Le commerce de détail traversait une transformation profonde qui touchait autant les indépendants que les grands détaillants internationaux.
 - Le terme **retail apocalypse** était utilisé avant la pandémie pour caractériser le nombre élevé de restructurations, faillites et fermetures de magasins. Le Québec n'échappait pas à ce phénomène et différents détaillants vivaient des difficultés (p. ex : Caroline Neron, Stokes et La Senza).
- Bien que le commerce électronique était en forte croissance au Québec (+13,6 % en TCAC 2016-19), ce n'était pas le seul moteur de transformation du secteur et les détaillants faisaient face à d'autres enjeux (p. ex : main-d'œuvre et évolution des comportements de consommation) dans leur **quête de réinvention**.

Évolution des ventes du commerce de détail au Québec
2016 à 2019; en G\$ CA



Répartition des établissements de commerce de détail au Québec
2016



Source : Détail Québec « Commerce sectoriel du commerce de détail » (2018); Détail Québec « Commerce en ligne » (2018); CEFRIQ « Étude du commerce en ligne » (2019); Conseil québécois du commerce de détail « Ventes au détail » (2019)

Avant la crise sanitaire, les détaillants et restaurants faisaient déjà face à plusieurs enjeux



RARETÉ DE MAIN-D'ŒUVRE. Le secteur faisait face à différents défis, exacerbés par la **rareté** de main-d'œuvre. Ces enjeux incluaient notamment des **difficultés de recrutement** et des **taux de roulement** élevés. De plus, les **salaires minimums** en augmentation exerçaient une pression grandissante sur les coûts opérationnels des détaillants.



COÛTS FIXES ÉLEVÉS. Les difficultés de la brique et du mortier se traduisaient par des **taux élevés de locaux vacants** à Montréal. Les détaillants faisaient face à différents défis opérationnels en lien avec les magasins pignons sur rue, tels que le manque d'accessibilité (travaux et construction) et les **taxes** municipales élevées. Par ailleurs, les locataires avaient **peu de pouvoir de négociation vis-à-vis des baux**.



VIRAGE NUMÉRIQUE. De nombreux détaillants, de grandes et petites tailles, accusaient du retard sur le virage numérique. Pour ces détaillants aux **degrés de maturité numérique différents**, l'omnicanal était un enjeu avant la pandémie. À l'échelle de l'écosystème, des désavantages liés à la **logistique** et l'**iniquité fiscale face à des joueurs étrangers** posaient un frein au développement des offres numériques.



DÉFICIENCE DU DISPOSITIF DE LIVRAISON. La pandémie a mis en lumière la grande déficience du dispositif de livraison pour les petits commerces, ce qui limite leurs capacités à rivaliser avec les grands joueurs internationaux du commerce en ligne. En effet, le désir de consommer local et d'achat en ligne (autant pour le commerce de détail que pour la restauration) n'était pas soutenu par les dispositifs de livraison en place.



ÉVOLUTION DES TENDANCES DE CONSOMMATION. Les détaillants devaient s'adapter face à des tendances de consommation en rapide évolution, telles que l'**achat local** et responsable (avec des impacts sur l'approvisionnement) et les attentes élevées en termes d'**expérience de magasinage unique**, multicanale et de façon transparente, alors que les consommateurs restent réticents à payer un prix « haut de gamme ».



REVITALISATION DES CENTRES D'ACHAT. Pour répondre à l'évolution des tendances, et au temps raccourci consacré au magasinage, certains **centres d'achat avaient amorcé leur transformation** en se connectant aux lieux de vies pour s'imposer comme destinations. Des projets comme la revitalisation de la Place Ville Marie, le Royalmount ou le Fairview Pointe Claire, avec comme vision d'intégrer le magasinage à d'autres activités (bureaux, spa, gym, maisons de retraite, etc.) ont été lancés peu avant la pandémie.

De nombreux détaillants rencontraient des défis de main-d'œuvre en raison des coûts et de la rareté de personnel



Enjeux de main-d'œuvre : rareté, taux de roulement, pression sur les salaires

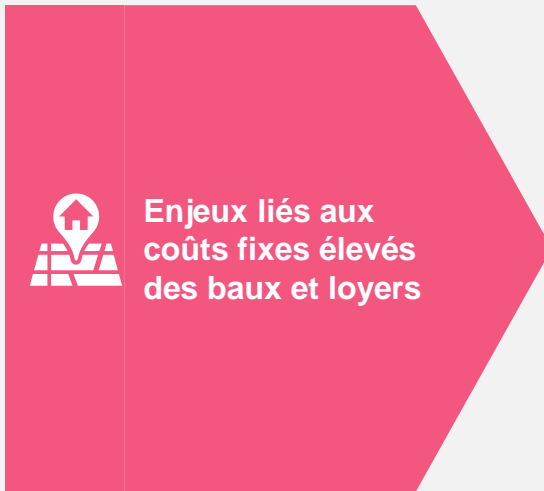
- Pour les magasins qui ont pignon sur rue, la main-d'œuvre représente un **centre de coût important** pouvant s'élever jusqu'à 30 %* des coûts opérationnels pour un magasin pignon sur rue et 45 %* dans un centre d'achat.
- En 2019, la **rareté de main-d'œuvre** était déjà un enjeu pour le commerce de détail, avec 5 % d'emplois vacants contre 3 % pour la moyenne au Québec. De plus, 45 % des emplois dans le commerce de détail étaient localisés dans le Grand Montréal.
- En 2018, un sondage de Détail Québec révèle que **le taux de roulement** est considéré comme un défi important pour 1 détaillant sur 4. En particulier, pour les postes de conseiller-vendeur, caissier et commis.
- Une pression grandissante provenant des salaires se faisait sentir alors que le **salaire minimum avait augmenté de plus de 26 %** entre 2012 et 2019, ce qui est supérieur à l'inflation. Ce sont 15 % des emplois du commerce de détail au Québec qui sont rémunérés au salaire minimum; ceci est bien supérieur aux autres secteurs pour qui la moyenne s'élève à 2,7 %.



Pour la restauration, les enjeux de main-d'œuvre sont tout aussi importants puisque le domaine constitue un secteur intensif en main-d'œuvre (108 000 emplois en 2019).

Source : Détail Québec, « La Pénurie de main-d'œuvre » (2020); CNESST, « Historique du salaire minimum », (2020); « Diagnostic sectoriel » (2016); Détail Québec, « Enjeux de recrutement » (2019); La Presse, « Commerce de Détail en Mode Solution » (2019); Analyse KPMG

De plus, pour de nombreux détaillants, les coûts fixes élevés associés aux loyers exacerbent les défis de rentabilité



- Pour des boutiques à Montréal, **le loyer** peut représenter jusqu'à 30 % des coûts opérationnels pour un magasin qui a pignon sur rue et 47 %(a) des coûts dans un centre d'achat.
- Ces coûts élevés, couplés à d'autres phénomènes (croissance du commerce électronique, concurrence des centres commerciaux de banlieue, etc.), se traduisent par un taux élevé de **locaux vacants** équivalent à 15 % en 2019 (environ 1 000 sur 7 000 locaux). Le taux de local vacant dans les immeubles commerciaux a augmenté de 6 % entre 2015 et 2019.
- Dans certains cas, la baisse de revenus de la brique et du mortier était associée aux nombreux **chantiers** à Montréal. En conséquence, la ville avait été amenée à dédommager les commerçants lésés avec une somme allant jusqu'à 30 000 \$ par an en 2018. D'autre part, la **baisse de trafic des piétons** était en partie associée à la **montée du commerce électronique** dont les ventes ont augmenté de +27 % au Québec entre 2018 et 2019.
- De plus, les détaillants faisaient déjà face à une situation défavorable vis-à-vis des baux, avec – historiquement – **peu de pouvoir de négociation concernant les loyers**, car les locataires ne veulent pas créer de précédents concernant l'annulation d'un bail.

Notes (a) : coûts opérationnels estimés sur base des comptes de résultats de petits et moyens détaillants établis dans le Grand Montréal.

Source : Détail Québec, « La Pénurie de main-d'œuvre » (2020); CNESST, « Historique du salaire minimum », (2020); « Diagnostic sectoriel » (2016); Détail Québec, « Enjeux de recrutement » (2019); La Presse, « Commerce de Détail en Mode Solution » (2019); Analyse KPMG

Un retard des détaillants québécois sur le virage numérique, exacerbés par des défis liés à l'omnicanal et à la livraison



Comme ailleurs au Québec et au Canada, de nombreux détaillants montréalais de grandes et petites tailles accusaient un retard sur le virage numérique. Pour ces détaillants aux degrés de maturité numérique différents, l'omnicanal et la livraison étaient des enjeux déjà présents avant la pandémie.

- Malgré un taux de cyberacheteurs en augmentation (+32 % entre 2014 et 2017), plus de 57 % des détaillants québécois n'offraient pas la possibilité d'acheter en ligne en 2018. À travers les tailles d'entreprise et les sous-secteurs, il existait des disparités de maturité numérique.
 - Par conséquent, les dollars dépensés en ligne allaient en majorité à l'étranger : Amazon et eBay accaparant 33 % des transactions en 2018.
- La déficience du dispositif de livraison en place limitait les petits commerçants dans le développement leurs opérations en ligne.
 - L'initiative du Panier Bleu visait à trouver des solutions par le biais de coopératives de distribution, mais 7 mois plus tard, il n'y a toujours pas de réponse facile et efficace, rapide, à coût raisonnable pour les entreprises.
 - De plus, alors que les géants du commerce électronique ont élevé les standards de livraison, l'octroi de 4,63 M\$ (équivalent de 3 500 \$ par détaillant), selon le plan de stratégie numérique¹ du MESI², semblait insuffisant face aux coûts de développement d'infrastructures logistiques.
- L'iniquité fiscale est un autre enjeu défavorisant les détaillants québécois. En effet, les géants internationaux ne paient pas d'impôts sur les profits générés au Québec, ce qui leur permet de réinvestir dans leur croissance au détriment des compagnies locales « freinées » ces impôts.

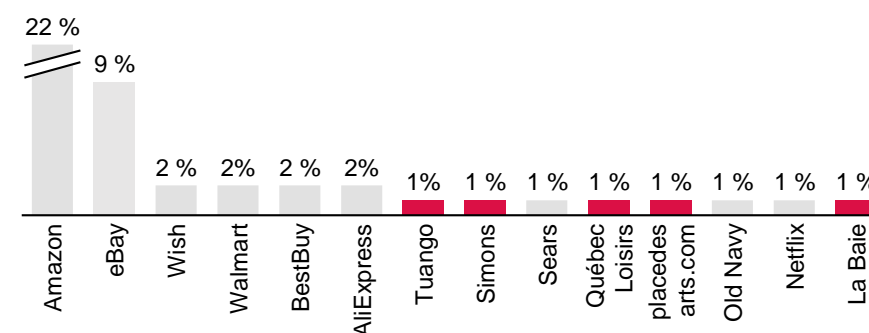
L'évolution des cyberachats au Québec

2014 à 2017, en \$ CA et en %

	2017	Croissance entre 2014 et 2017
Taux de cyberacheteurs mensuel moyen	38 %	+32 % ↑
Panier d'achat mensuel moyen	281 \$	+22 % ↑

Les 14 sites avec le plus de cyberachats au Québec

2018, en volume de transactions



Note* : 1) Plan stratégique numérique 2016-2019, 2) MESI : Ministère de l'Économie et de l'Innovation

Source : CEFRIQ, « Indice de Commerce Électronique » (2017), Détail Québec, « Étude sur le Commerce Électronique » (2017); ICI Radio Canada, « Aide au virage numérique » (2016), Entrevues, Analyse KPMG

Des pressions pour répondre rapidement à l'évolution des comportements de consommation et de magasinage



Les détaillants du grand Montréal devaient s'adapter en réponse à l'évolution des tendances de consommation, notamment la préférence grandissante des consommateurs pour des achats locaux et responsables (commerce durable), ainsi que des attentes élevées en termes d'expérience client.

- Les préférences des Québécois pour l'achat local et responsable étaient en croissance. Cependant, plusieurs détaillants souhaitant étendre leurs offres pour mieux répondre aux préférences des consommateurs se sont heurtés à des enjeux d'approvisionnement et de prix.
 - En 2017, 72 % des Québécois disaient favoriser l'achat local. Cependant, l'accessibilité à des fournisseurs locaux restait limitée. Par exemple, selon le MAPAQ*, seuls 53 % des achats alimentaires proviennent de fournisseurs du Québec en 2018.
 - De plus, des pressions au niveau des prix s'exerçaient sur les détaillants. En effet, les Québécois disaient ne pas souhaiter payer plus de 5 % en plus pour un item confectionné au Québec en 2018.
- Les consommateurs avaient des attentes élevées en termes d'expérience client. Ces attentes incluaient notamment : une expérience unifiée omnicanale, de la personnalisation et la mise en avant de valeurs humaines par la marque, au-delà de la vente d'un simple produit.

Sondage sur les préférences de consommation locales et responsables au Québec

2010 à 2016, en %

Catégories de comportements écoresponsables	Taux d'adoption selon les réponses des répondants au sondage		Évolution entre 2010 et 2017
Recyclage	90 %	↑	+3,6%
Consommation locale	72 %	↑	+2,9%
Déconsommation	68 %	↑	+1,2%
Protection de l'environnement	67 %	→	0,0%
Compostage	48 %	↑	+4,1%

Notes* : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

Source : Recyc-Québec, « Baromètre écoresponsable au Québec » (2017); KPMG, « Customer Excellence Report » (2018), Analyse KPMG

Une transformation amorcée par certains centres d'achats pour contrer la baisse de trafic et redevenir des destinations



Les centres commerciaux devaient se réinventer comme destinations, pour augmenter l'achalandage de leurs marchands face aux changements de consommation, notamment la diminution du temps consacré au magasinage physique et la recherche d'expériences de magasinage uniques et intégrées à des activités connexes.

- Des enjeux de baisse de trafic existaient dans certains centres d'achat à Montréal. Par exemple au Centre Eaton, le centre d'achat le plus fréquenté du Grand Montréal, le trafic avait baissé de -7,5 % entre 2017 et 2018. D'importantes et coûteuses rénovations (estimées à 200 M\$), avec pour objectif de refaire d'Eaton une destination phare (incluant l'ajout du Time Out Market et d'activités culturelles), venaient d'être finalisées en 2019, juste avant la pandémie.
- Du point de vue des récents développements, différents centres d'achat, tels que New Four Season, ont été développés en adoptant une stratégie d'intégration à la communauté, avec des connexions à des condos, logements, transports, activités liées à la santé et à l'entraînement physique, cinémas, hôtels et centres de divertissement. Dans les quartiers périphériques, le Royalmount ou encore le projet de développement immobilier Fairview relié au REM et au Cadillac de Pointe-Claire sont d'autres exemples.

Récents projets de développement de centres d'achats dans le grand Montréal

En \$ CA

Projets de développement de centre d'achat	Année de construction	Coûts estimés	Description du projet
New Four Season	2019	250 \$M	Ce projet en plein cœur du centre-ville réunit un spa, des restaurants, des chambres d'hôtels et des logements.
Revitalisation de l'esplanade de la Place Ville Marie	2020	200 \$M	Ce projet a pour but de faire de l'esplanade un lieu de rassemblement urbain, proposant des activités culturelles, magasins, et restaurants (Cathcart), connectés avec les espaces de bureau et transport.
Revitalisation du Centre Wilderton	2020	250 \$M	Ce projet réunit 500 000 pieds carrés de logements, et plus de 150 000 pieds carrés de commerces de détail.
Cadillac Fairview Pointe-Claire	2020	30 \$M	Ce projet réunit réunissant plus de 200 magasins sera directement connecté au Réseau Express Métropolitain.
Royalmount	2022	2 \$B	Ce projet réunira des commerces, des restaurants, des divertissements, des hôtels et des bureaux au même endroit.

Source : KPMG, « Revolutionizing malls » (2019); Retail Council of Canada, « Canadian Shopping Centre Study » (2018); Analyse KPMG

2

PRINCIPALES RÉPERCUSSIONS DE LA CRISE SUR LE SECTEUR

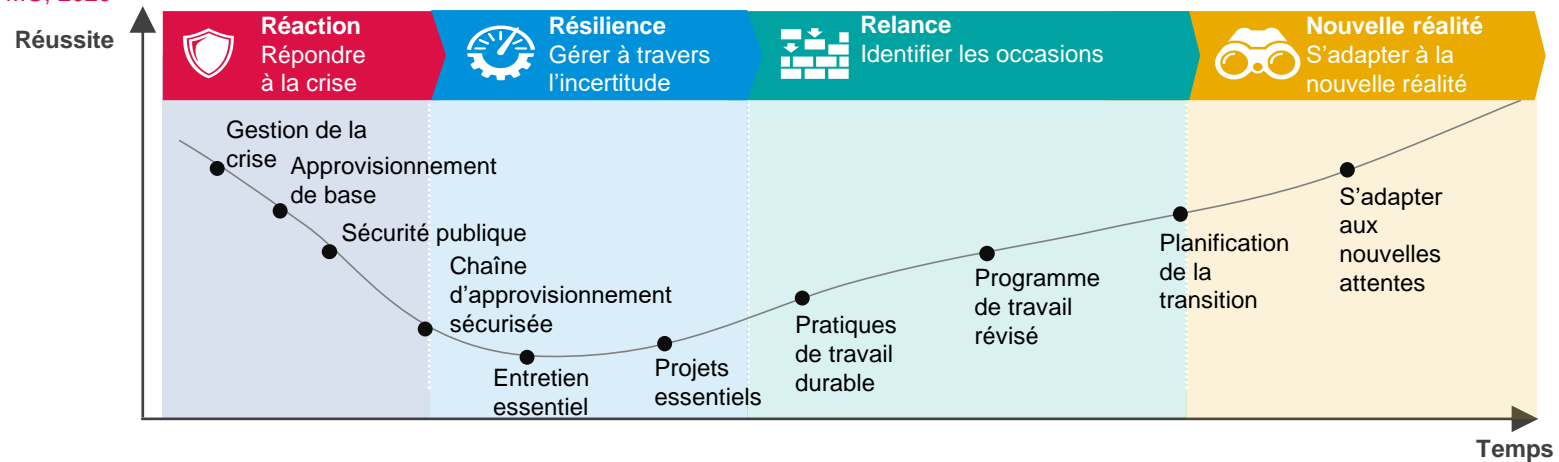
Un secteur affecté par la crise, en phase de résilience malgré les nombreuses incertitudes concernant le futur

Avant la pandémie, le secteur vivait déjà une transformation profonde qui affectait les entreprises de toute taille. La pandémie a eu un impact sur le secteur et a, pour certaines entreprises, accéléré leur déclin. De façon générale, le secteur du commerce de détail se trouve dans la **phase de résilience** (voir schéma ci-bas). Cependant, il est important de noter qu'il existe des disparités selon les sous-secteurs et que les répercussions de la crise sont encore en évolution :

- Certains sous-secteurs s'en sont mieux sortis (p. ex., épiceries et biens essentiels) que d'autres (p. ex., restauration et mode).
- Le commerce électronique a mieux performé et les détaillants qui avaient amorcé le virage numérique ont mieux réussi que ceux qui avaient du retard.
- Le comportement des consommateurs a évolué. Le risque sanitaire a, entre autres, fait évoluer à la hausse le panier moyen et l'achat local.
- Le centre-ville de Montréal vit une situation critique avec la disparition de certains segments de consommateurs (p. ex., employés et touristes). Au contraire, de nombreux détaillants observent des hausses de fréquentation et de ventes dans les banlieues (p. ex., Anjou et Saint-Bruno).
- La saisonnalité, et notamment la période estivale, a été bénéfique pour certaines catégories (p. ex., jardinage, cuisine). Cependant, il reste beaucoup d'incertitudes par rapport au futur (p. ex., période des Fêtes), alors que les mesures sanitaires se renforcent en « zone rouge ».

Cadre d'analyse des phases de relance sectorielle

KPMG, 2020



Des répercussions principalement liées aux mesures sanitaires, forçant un changement de consommation

TROIS TYPES D'EFFET

IMPACT



- La fermeture physique de nombreux commerces de mars à juin 2020 a forcé les employeurs à faire d'importantes mises à pied. Dans le Grand Montréal, la perte d'emploi dans le secteur a été de -7 % (160 000) entre la mi-mars et juin 2020. En restauration, on a observé un recul de l'emploi important de -24 %. Au contraire, l'alimentaire et les biens essentiels ont connu une hausse significative. À titre d'exemple, la société mère de IGA a enregistré une hausse de +37 % des ventes au Québec en mars 2020.
- L'incertitude économique liée à la pandémie a entraîné une **réorganisation du budget des ménages** vers les biens et services considérés comme davantage essentiels. Certains secteurs (la mode en particulier) ont été plus durement affectés.
- À la réouverture des magasins, **les mesures sanitaires ont rendu plus difficiles les conditions d'exploitation** des détaillants, ce qui s'est traduit par une **augmentation des frais d'exploitation**, qui a été dans certains cas transmise aux consommateurs. Notamment, l'ADAQ* mesure que le panier d'épicerie augmentera entre +4 % à + 7 % cette année en raison de la hausse des frais d'exploitation.
- La pandémie a **fait évoluer le comportement des consommateurs**, accélérant le commerce en ligne (p. ex., le nombre de Québécois ayant fait leur épicerie en ligne a augmenté de +69 % en mai 2020). On a également observé une **croissance des activités liées à la maison** (p. ex., cuisine et jardinage) et au **plein air** (articles saisonniers, piscines, etc.), un **intérêt pour l'achat local** (p. ex., ventes de vins québécois en croissance de +60 % à la SAQ), un souci accru vis-à-vis de la **sécurité sanitaire**.

Enchaînement des événements depuis le début de la pandémie

2020

23 mars : Le gouvernement publie la liste des établissements essentiels. Différents sous-secteurs du détail doivent fermer (p. ex., magasins de vêtements, salles à manger des restaurants, centres d'achat, etc.)

Juin 2020 : une perte d'emplois de -7 % (160 000) est enregistrée dans le commerce détail dans le Grand Montréal

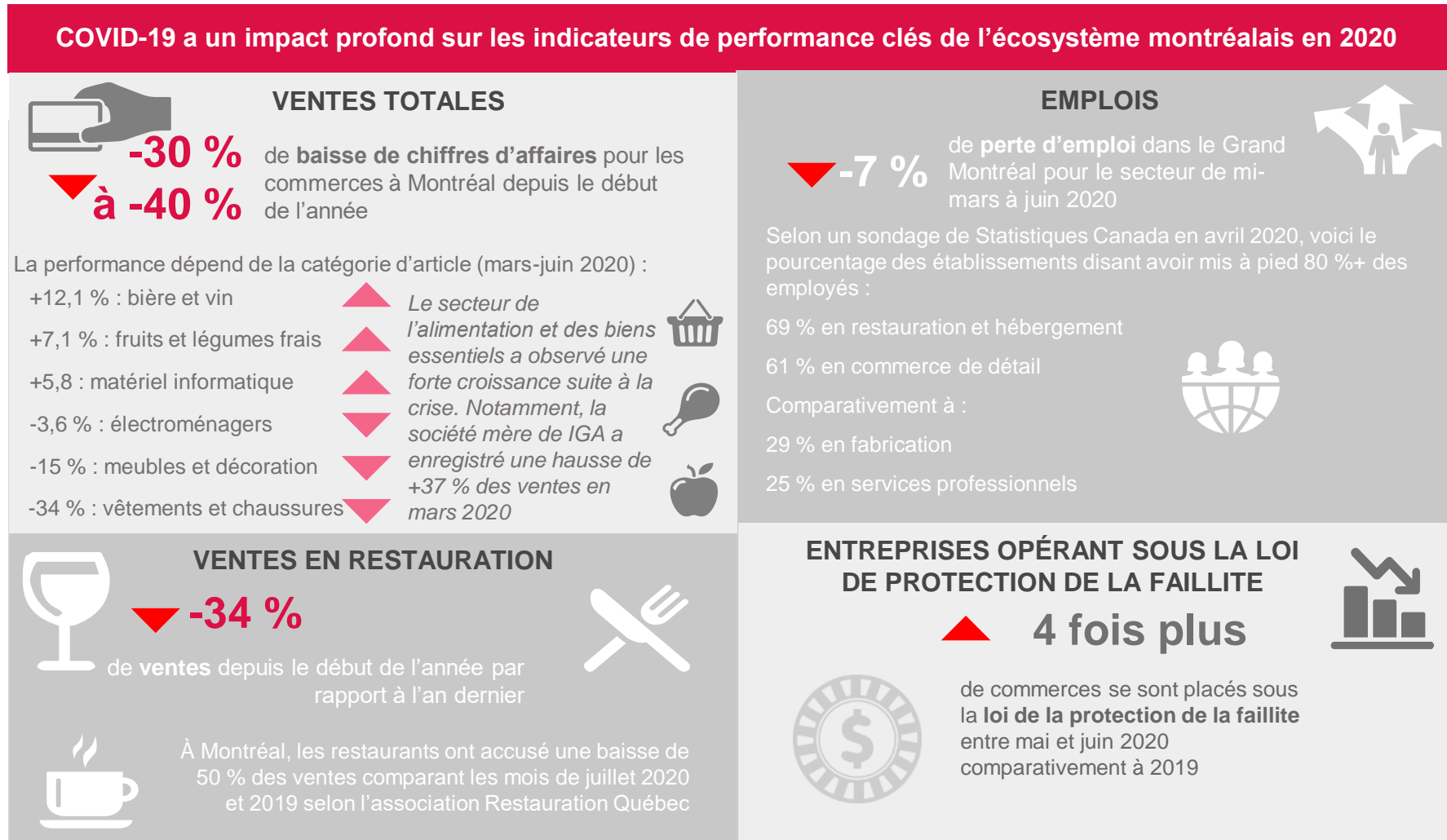
Juin 2020 : réouverture des magasins, puis des restaurants sous de nouvelles conditions d'exploitation

Septembre 2020 : « zone rouge », les magasins restent ouverts, mais les restaurants ne peuvent plus servir sur place

Note* ADAQ : L'Association des détaillants en alimentation du Québec

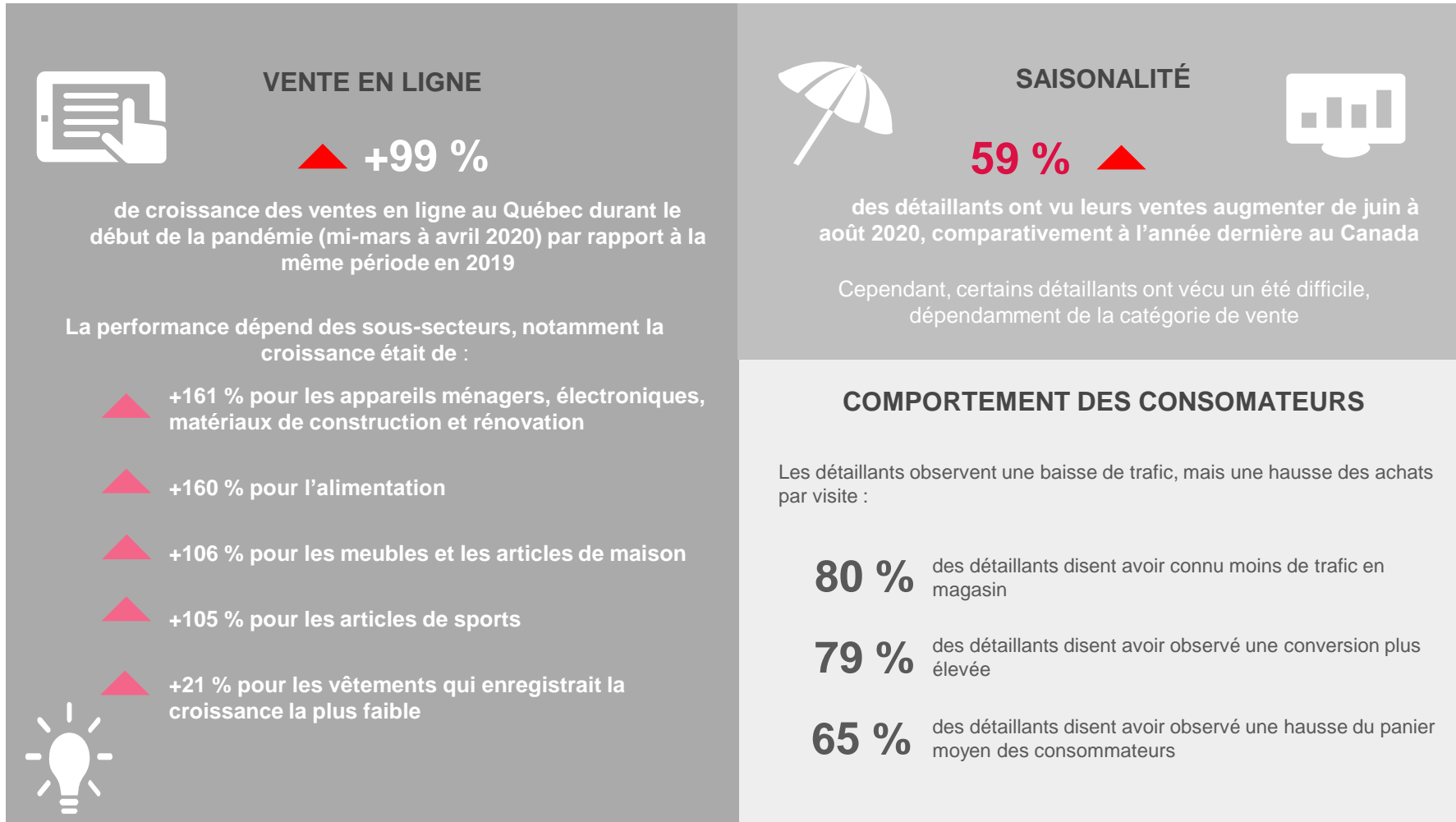
Source : La Presse, « la pandémie fait bondir les ventes » (2020); ADAQ, « Évolution du panier moyen » (2020); Communauté métropolitaine de Montréal « Impacts économiques dans le grand Montréal » (2020)

Le secteur a été touché dans son ensemble, mais il existe des disparités selon les sous-secteurs et canaux de distribution (1/2)



Source : Journal de Montréal « Évolution des habitudes d'achat » (2020); Association Restauration Québec « Résultats de vente » (2020); Détail Québec, « Commerce en ligne »; Retail Council of Canada, « Survey 2020 » (2020); Communauté métropolitaine de Montréal « Impact économiques dans le grand Montréal » (2020); Analyse KPMG

Le secteur a été touché dans son ensemble, mais il existe des disparités selon les sous-secteurs et canaux de distribution (2/2)



Source : Journal de Montréal « Évolution des habitudes d'achat » (2020); Association Restauration Québec « Résultats de vente » (2020); Détail Québec, « Commerce en ligne »; Retail Council of Canada, « Survey 2020 » (2020); Communauté métropolitaine de Montréal « Impact économiques dans le grand Montréal » (2020); Analyse KPMG

La crise a eu des répercussions majeures sur le centre-ville, alors que d'autres défis sectoriels se sont amplifiés

IMPACT DE LA CRISE SUR LES ENJEUX



Centre-ville et ses rues marchandes.



À cause de la pandémie (généralisation du télétravail et fermeture des frontières), **certains segments de clientèle du centre-ville ont presque disparu**, tels que les employés de bureau, les étudiants et touristes d'affaires. Ceci a entraîné une **importante baisse des ventes au centre-ville**, avec la perte de certains segments particulièrement rentables, comme les touristes et les gens d'affaires ou employés de bureaux. De plus, les **enjeux d'accès** (multiples chantiers de construction, notamment sur Sainte-Catherine, stationnement, etc.) ont eu un impact négatif sur l'image du centre-ville et sa fréquentation.



Rentabilité et coûts fixes élevés.

Les enjeux de **coûts opérationnels associés aux baux, loyers et taxes municipales** ont été exacerbés à cause de la pandémie. Par conséquent, différents joueurs se sont placés à l'abri de leur créanciers (p. ex., Aldo, Dynamite, Reitmans, etc.) et certains ont fermé définitivement (p. ex., Le Château). De plus, la pandémie a entraîné l'ajout de **nouveaux coûts d'exploitation associés aux mesures sanitaires** (p. ex., réorganisation de magasin, protections physiques, ajouts de technologies pour le libre-service, etc.).



Accélération des défis du virage numérique.

La pandémie a entraîné une **hausse de +99% des achats en ligne au Québec**. Par la même occasion, **le nombre de détaillants Québécois qui vendent en ligne a doublé** depuis la crise. Cependant, l'adoption du numérique reste un enjeu pour plusieurs détaillants qui doivent repenser les parcours clients, gérer les défis liés aux livraisons et absorber des coûts.



Évolution des comportements des consommateurs.

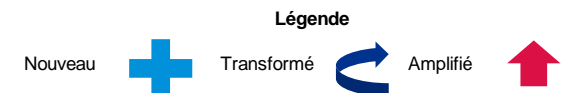
En plus de l'accélération des achats en ligne, la pandémie a fait **évoluer les habitudes de consommation** des Québécois. Notamment, le confinement et télétravail entraînent une augmentation des ventes pour les **produits en lien avec la maison** (p. ex., jardinage, cuisine, etc.) et pour **l'achat local**. De façon générale, la **confiance des consommateurs reste fragile**, et 34 % pensent que le pire de la crise est à venir, comparativement à 14 % des consommateurs qui pensent que le pire est passé.



Main-d'œuvre.

La crise a amplifié certains enjeux de main-d'œuvre. Notamment, la mise en place de la Prestation canadienne d'urgence (PCU) et de la Prestation canadienne d'urgence pour les étudiants PCUE) ont **rendu plus difficile la rétention des employés**. De plus, suite à l'accélération du virage numérique, il existe **une forte compétition dans le recrutement de main-d'œuvre qualifiée dans le numérique**. En effet, de nouvelles tâches s'inscrivent dans le quotidien des magasins (p. ex., expérience client, entreposage et livraison, etc.).

Source : Analyse KPMG



Des répercussions majeures sur les détaillants du centre-ville avec la baisse de trafic de segments de consommateurs clés

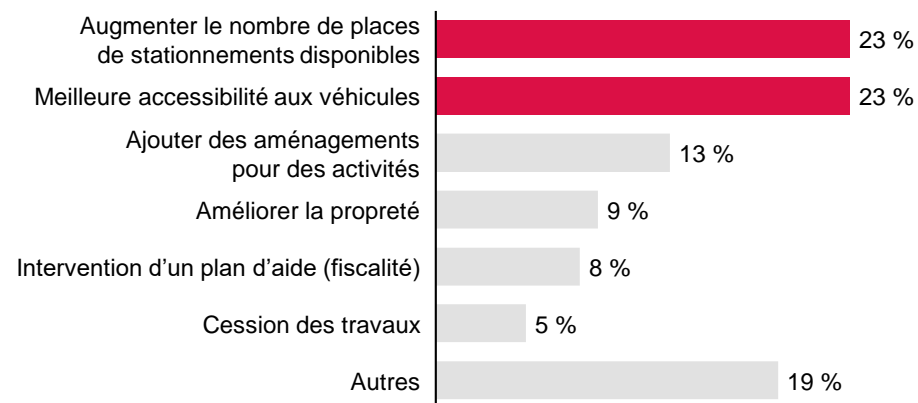
- La pandémie a entraîné **une forte baisse de la fréquentation et du chiffre d'affaires au centre-ville**, de même que le trafic **de certains segments de consommateurs du centre-ville a fortement baissé**, tel que les **touristes, les employés** (seuls 5 à 10 % sont retournés au bureau en septembre 2020) ou encore les étudiants n'habitant pas sur les campus du centre-ville.
- Une très grande proportion des commerces de la rue Sainte-Catherine a observé une baisse de l'achalandage. **D'autres rues marchandes, telles que Saint-Denis et Mont-Royal** ont également observé une baisse, selon les entrevues menées.
- Le **manque d'accessibilité et les nombreux chantiers** exacerbent les enjeux de baisse de revenus au centre-ville. Pour 46 % des commerçants, les **améliorations liées à l'accessibilité des voitures sont la priorité** pour soutenir les ventes sur la rue Sainte-Catherine.
 - Selon une enquête menée par Destination Centre-Ville, **le panier moyen des clients arrivant au centre-ville en voiture est de 149 \$**; les clients venant avec d'autres moyens de transport (bus, à pieds ou vélo) dépensent 66 \$ en moyenne. Par ailleurs, les modes de transport autres que la voiture pour accéder au centre-ville ont drastiquement diminué.
- Différents détaillants observent que la **baisse de fréquentation au centre-ville profite aux banlieues** où le trafic a augmenté.
 - Par exemple, le trafic de *La Vie en Rose* au centre-ville a baissé de -40 % en moyenne, mais celui d'Anjou et de Saint-Bruno a augmenté de +64 % et +35 %, respectivement.
- Le **centre-ville de Montréal est le plus taxé du Canada**; les coûts fiscaux ajoutent une pression sur la rentabilité des détaillants du centre-ville.

Sondage sur l'achalandage et le chiffre d'affaires auprès des commerces de la rue Sainte-Catherine au centre-ville
Septembre 2020, en %

	Achalandage dans le commerce	Chiffres d'affaires
Forte augmentation	0 %	0 %
Légère augmentation	0 %	2 %
Similaire	10 %	7 %
Légère baisse	14 %	24 %
Forte baisse	66 %	56 %
Incapable de se prononcer	10 %	11 %

Source : SDC Destination Centre-ville, « Sondage auprès des commerçants » (2020); Entrevues; Analyse KPMG

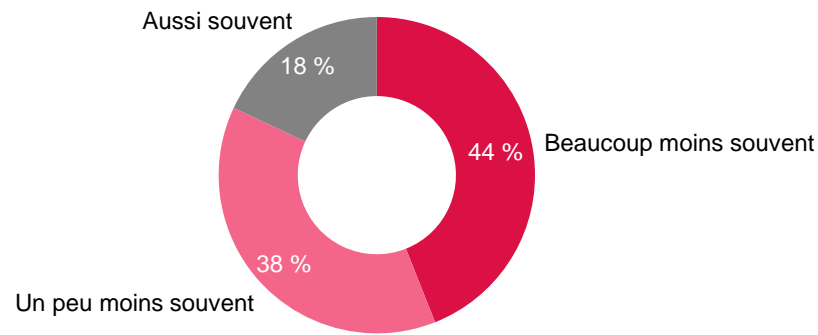
Sondage sur les améliorations souhaitées auprès des commerces de la rue Sainte-Catherine au centre-ville
Septembre 2020, en %



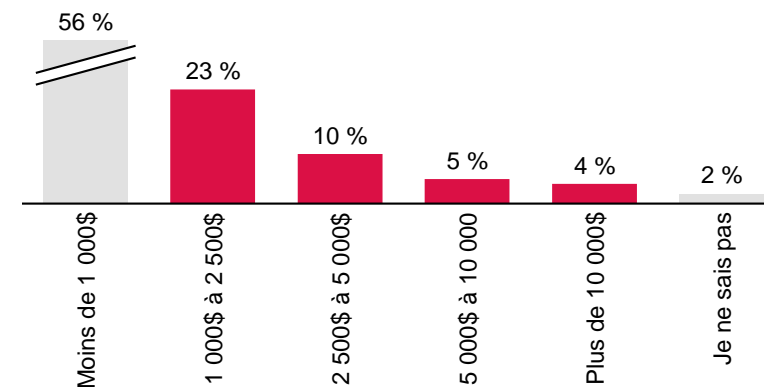
La pandémie a exacerbé les enjeux liés à la rentabilité et aux coûts fixes élevés

- La crise a entraîné des **pertes de revenus de revenus considérables**, estimées entre -30 % et -40 % pour les commerces de Montréal en juin 2020. En effet, 82 % des consommateurs disent avoir baissé leur fréquentation des magasins.
- De plus, le **centre-ville de Montréal est le plus taxé du Canada**; ce qui exerce une pression sur la rentabilité des détaillants du centre-ville.
- Alors que les loyers peuvent représenter de 30 % à 47 % des coûts^(a) selon l'emplacement, les **enjeux de coûts fixes élevés associés aux baux se sont exacerbés**. Dans ce contexte, les détaillants ont **peu de pouvoir de négociation** auprès des sociétés de gestion immobilière.
 - Seuls 26 % des détaillants disent avoir négocié une entente durant la fermeture, ainsi la majorité ont payé 100 % de leurs loyers même étant fermés.
 - Pour le **secteur de la mode** spécifiquement, en plus des enjeux de coûts fixes, les détaillants font face à **d'importants défis de flux de trésorerie et de gestion de stock** requérant des négociations avec les fournisseurs distributeurs.
- La crise a également entraîné de nouveaux coûts : plus de **40 % des détaillants** disent avoir **dépensé plus de 1 000 \$ par magasin pour l'implantation des mesures sanitaires**. Une **vague d'insolvabilité** est anticipée en 2021 si les mesures d'aide financière diminuent.

Sondage sur le niveau de fréquentation en magasin comparativement à l'avant-crise au Québec 2020, en %



Sondage concernant les coûts associés aux mesures sanitaires au Québec 2020, en \$ CA par magasin, en %



Notes (a) : coûts opérationnels estimés sur base des comptes de résultats de petits et moyens détaillants établis dans le Grand Montréal

Source : Conseil québécois du commerce de détail, « Rapport Panel CQCD » (2020); Conseil québécois du commerce de détail, « Sondage aux détaillants » (2020); Entrevues; Analyse KPMG

La restauration est l'un des sous-secteurs les plus touchés par la pandémie

- La pandémie a entraîné des baisses de ventes significatives en restauration. Au Québec, les **ventes ont baissé de 32 %** entre janvier et juillet 2020. À **Montréal, la baisse est plus forte avec un déclin de 50 %**, équivalant à **-4 milliards de dollars de dépenses**.
 - Pour les bars, la baisse est également significative avec un déclin de 64 % des ventes au Québec.
- La **fermeture des salles à manger** et les **limitations de capacité** engendrent des défis de rentabilité; 39 % des restaurants croient qu'une capacité à 75 % permettrait d'être viable financièrement, ce qui est souvent difficilement atteignable en faisant respecter la distanciation sociale.
- Bien que **48 % des restaurateurs ont mis en place un système de livraison ou de vente à emporter**, cela ne génère **pas plus de 15 % des ventes** habituelles pour plus de la moitié des établissements concernés.
 - Certains travaillent avec des plateformes de livraisons (p. ex., UberEats, Doordash, etc.), mais celles-ci peuvent prendre jusqu'à 30 % de la facture du restaurant.
- La **situation future est alarmante**, alors que **3 000 fermetures de restaurants sont anticipées à Montréal d'ici un an**

Sondage sur la situation du secteur de la restauration au Québec (avant « zone rouge »)

Juillet 2020, en %

Thèmes	Résultats
Faillites	61 % ont déclaré qu'ils ne pourraient pas continuer pendant plus de six mois dans les conditions actuellement imposées par le gouvernement et la pandémie.
Paiement des coûts opérationnels	67 % se disent très inquiets ou extrêmement inquiets quant à leur capacité à payer leur loyer, fournisseurs et employés.
Capacité d'accueil	Pour 57 % , la capacité d'accueil actuelle représente seulement entre 40 % et 60 % de celle d'avant la pandémie. 39 % des restaurateurs croient que c'est plutôt une capacité à 75 % qui permettrait d'être viable financièrement, 22 % avec une capacité à 60 % , et 26 % avec une capacité à 50 % .
Ventes en ligne	48 % des restaurateurs ont mis en place un service de livraison ou de mets à emporter pendant la crise. Dans 53 % des cas, les ventes de livraison ou de mets à emporter n'ont permis de couvrir que 15 % et moins des ventes habituelles.

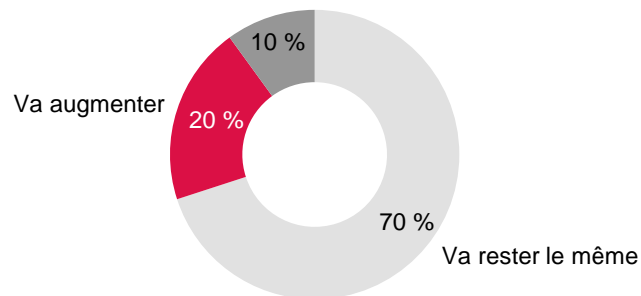
Source : Associations des Restaurants du Québec, « Sondage ARQ Covid » (2020); Entrevues; Analyse KPMG

Les enjeux liés au commerce en ligne ont été amplifiés pour les détaillants qui n'avaient pas amorcé leur virage numérique

- La pandémie a entraîné une hausse de **99 % des achats en ligne au Québec**. En octobre 2020, 20 % des Québécois pensent que le nombre **d'achats en ligne va augmenter**. Par la même occasion, le nombre de détaillants québécois qui vendent en ligne a doublé depuis la crise.
- Cette hausse a entraîné des défis pour les détaillants qui **n'avaient pas amorcé le virage numérique pré-COVID**. En effet, les clients s'attendent à **une expérience omnicanale**, requérant une transformation **des majeures des parcours client**.
 - Des petites boutiques repoussent l'instauration d'un site de vente, car sa gestion nécessiterait l'embauche d'au moins un employé à temps plein.
- De plus, les **enjeux de livraison présents pré-COVID persistent**. À titre d'exemple, en mai 2020, les retards de livraisons ont doublé. Malgré les délais, **89 % des Québécois disent privilégier la livraison** pour les **achats des Fêtes** à venir.
 - Les enjeux de livraison sont liés à la logistique et l'infrastructure du Grand Montréal qui n'ont pas été pensés pour faciliter la livraison jusqu'au dernier tronçon.
- Une **hausse des achats en ligne est projetée pour le Vendredi fou et Noël**. Ces périodes représentent généralement **50 % des ventes**, cependant les **détaillants locaux ne disposent actuellement pas des moyens numériques** pour répondre à la demande.
 - 78 % des consommateurs disent prévoir de faire des achats en ligne pour les Fêtes. Néanmoins, la pandémie a mis en lumière la déficience des dispositifs de livraison pour les petits commerçants, autant dans le secteur du commerce de détail que dans le secteur de la restauration.

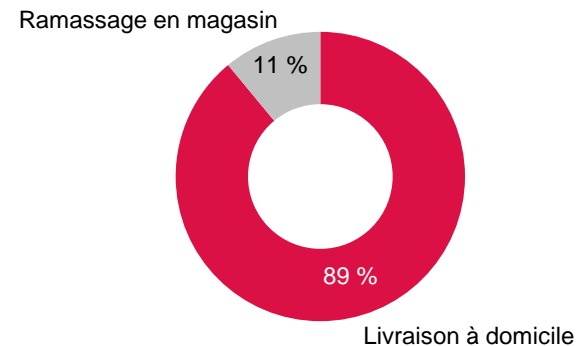
Sondage sur la projection du niveau d'achats en ligne au Québec

Novembre à janvier 2020P, en %



Sondage sur le mode de livraison privilégié pour les achats des Fêtes au Québec

Octobre 2020, en %



La crise a eu un impact sur les habitudes de consommation et certains comportements pourraient s'installer durablement

- La crise semble avoir détérioré la confiance du consommateur au Québec. En août 2020, **34 % pensent que le pire de la crise est à venir** contre 14 % qui pensent que le pire est passé. De plus, 77 % disent avoir peur de contracter la COVID-19.
 - De plus, 20 % disent se sentir dans une situation d'insécurité financière par rapport au futur.
- Le **confinement et le télétravail** ont une incidence sur le **comportement d'achat**. Les consommateurs investissent davantage dans les catégories de produits en lien avec leurs **espaces domestiques et la santé**. Selon la **tendance cocoonage**, il est devenu important d'être bien chez soi.
 - De nombreux détaillants québécois vendant des catégories de produits liés à la rénovation ont observé une hausse. Notamment, Patrick Morin enregistre +10 % de croissance en août 2020, soit presque le double de l'année passée à la même période.
- Depuis la pandémie, on observe une **hausse des achats locaux et responsables** : **20 % des Québécois disent nouvellement favoriser l'achat local** depuis la crise. Des initiatives de plateformes et de communication telle que le « Panier Bleu » ont favorisé l'adoption.
 - La vision du *Panier Bleu* est de devenir un agrégateur redirigeant les consommateurs vers les sites transactionnels des marchands. Le point focal du site est le produit. En effet, la place marchande permet au consommateur d'identifier tous les marchands qui vendent un produit dans sa proximité.
- Les évolutions restent à confirmer sur le long terme, cependant plus la crise est longue et plus certains comportements pourraient perdurer.

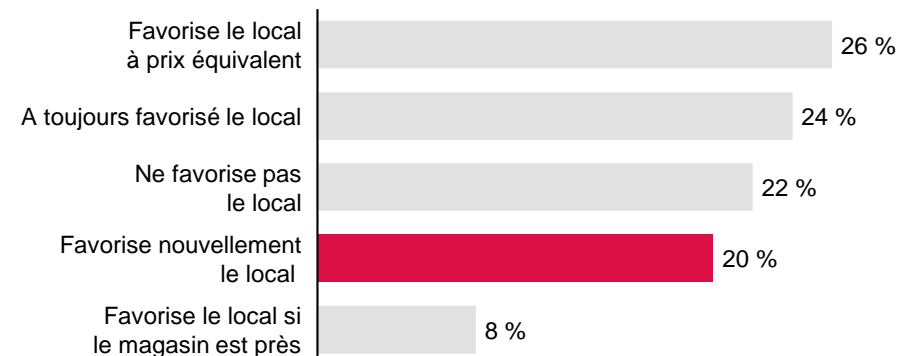
Sondage sur le niveau de confiance du consommateur au Québec

Octobre 2020, en %

Anticipation de la crise		Peur de contracter la COVID-19	
Pire à venir	34 %	Un peu peur	58 %
Pire derrière nous	14 %	Très peur	20 %
Dans le pire	40 %	Pas du tout peur	19 %
Ne sait pas	13 %	Ne croit pas à la COVID-19	3 %

Sondage sur l'évolution de l'intérêt pour l'achat local au Québec

2020, en %

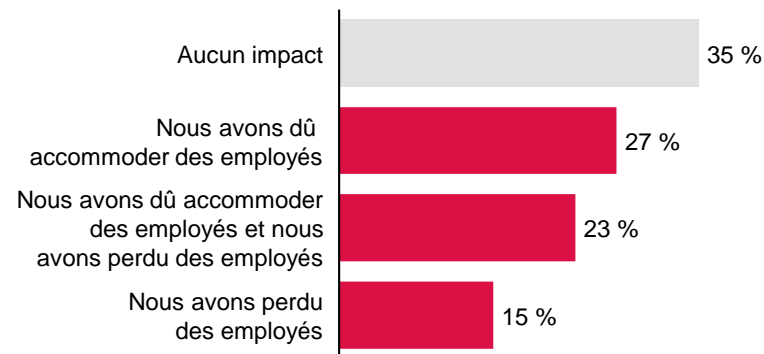


Source : Conseil québécois du commerce de détail, « Rapport Panel CQCD » (2020); Conseil québécois du commerce de détail, « Sondage aux détaillants » (2020); ICI Radio Canada « Consommation de produits pendant la pandémie », (2020); Entrevues; Analyse KPMG

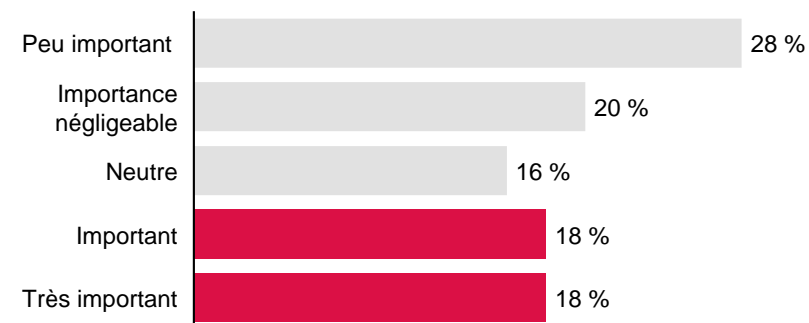
Les défis de main-d'œuvre ont été amplifiés au niveau de la rétention et du recrutement dans le commerce de détail

- La pandémie a engendré une **baisse considérable de l'emploi dans le commerce de détail à Montréal**, soit une baisse équivalente à -7 % (160 000) emplois entre la mi-mars et juin 2020.
- Certaines **interventions du gouvernement pour soutenir les salaires ont amplifié les enjeux de rétention de main d'œuvre**. Notamment, 65 % des détaillants disent avoir perdu ou avoir accommodé des employés en raison de la PCU.
 - D'autres interventions, comme la **subvention salariale**, semblent avoir aidé les détaillants dans le cadre où leurs situations financières permettaient de poursuivre les activités.
- Les détaillants font également face à des **défis comprenant la requalification de la main-d'œuvre et le recrutement de la main-d'œuvre qualifiée, leur permettant de soutenir le virage numérique accéléré**. En septembre 2020, 36 % considèrent ces enjeux importants.
 - Avec la croissance du commerce électronique, les types d'emplois évoluent. Par exemple, en octobre 2020, Walmart a annoncé l'embauche de 1 700 personnes au Québec pour des postes liés au commerce en ligne, à la commercialisation, à l'expérience client, aux entrepôts et à la livraison

Sondage sur l'impact de la PCU sur le recrutement
Septembre 2020, en %



Sondage sur l'importance des enjeux de main d'œuvre liés au recrutement et à la rétention
Septembre 2020, en %



Source : Conseil québécois du commerce de détail, « Sondage aux détaillants » (2020); Communauté métropolitaine de Montréal « Impact économiques dans le grand Montréal » (2020); Entrevues; Analyse KPMG

3

MESURES D'AIDE SECTORIELLES ET UTILITÉ

Mesures transversales : une multitude de programmes pertinents, mais souvent méconnus des commerces

Le secteur a pu bénéficier des **aides transversales des différents paliers de gouvernements**, mais de nombreux détaillants et restaurants n'étaient **pas au courant de toutes les aides auxquelles ils sont admissibles**. De plus, la **lourde bureaucratie et les dépenses associées aux dépôts de candidatures** ont découragé certains détaillants à participer.



LES MESURES FÉDÉRALES ONT PERMIS DE RENFLOUER LA TRÉSORERIE DES DÉTAILLANTS

- Le gouvernement du Canada a mis en place de nombreuses mesures pertinentes majoritairement sous forme de subventions. Ces aides ont mitigé l'impact de la pandémie et du confinement sur la trésorerie des détaillants (p. ex., reports de paiement de taxes et impôts, subvention salariale d'urgence, prêt-subvention pour la réduction des loyers).



LES MESURES PROVINCIALES EN SUPPORT À LA TRÉSORERIE ET AU VIRAGE NUMÉRIQUE

- Le gouvernement provincial, par l'entremise d'Investissement Québec, a mis en place le programme PACTE afin de réaliser des prêts pour soutenir la trésorerie des différents secteurs affectés par la pandémie.
- Le gouvernement a aussi mis en place des programmes de transition numérique accessible au secteur (p. ex., une portion du programme ESSOR a été adapté aux entreprises pour lesquelles la COVID-19 a entraîné des enjeux de liquidités).



LA VILLE DE MONTRÉAL A MIS L'ACCENT SUR LE SOUTIEN AU VIRAGE NUMÉRIQUE ET LA RELANCE DU CENTRE-VILLE

- La Ville de Montréal a financé différents programmes pour venir en aide à la transition numérique des commerces de détail.
- La ville a aussi mis en place un programme estival visant à attirer les Montréalais au centre-ville pour redynamiser le secteur.

Note : Une analyse détaillée des mesures transversales est présentée en annexe.

Sources : Entrevues

Depuis mars 2020, les gouvernements ont proposé plusieurs mesures d'aide transversales (1/2)

Parmi les différentes mesures mises en place par le gouvernement et qui s'adressent à l'ensemble des secteurs économiques, certaines sont particulièrement appréciées par les secteurs du commerce de détail et de la restauration. Toutefois, mis à part les mesures sur les salaires et la main d'œuvre, la plupart des programmes sont sous forme de prêts.

	Description	Organisation responsable	Type d'aide financière	Montant autorisé	Commentaire
Report de paiements	Report des versements de la taxe de vente Report des paiements de TPS/TVH du 31 mars au 30 juin 2020			S.O.	Accessible aux compagnies du secteur
	Report des versements de la taxe de vente Report de la déclaration de revenu au 1 ^{er} juin 2020 et paiements jusqu'au delà du 31 août	ARC	Reports de paiements	S.O.	Accessible aux compagnies du secteur
	Report des paiements d'impôts sur le revenu			S.O.	Accessible aux compagnies du secteur
	Report des paiements d'impôts sur le revenu			S.O.	Accessible aux compagnies du secteur
Subvention Salariale	Subvention salariale d'urgence (SSUC) Permet aux employeurs ayant subi une diminution de revenus de recevoir une subvention salariale temporaire	ARC par le portail en ligne	Subvention	75 % de la rémunération versée; maximum hebdomadaire de 847 \$ par employé	Accessible aux compagnies du secteur qui ont connues une baisse de 30 % des revenus
	Subvention salariale temporaire Type d'entreprise : Tout sauf organismes publics. Pour la subvention salariale temporaire seulement les PME	Aucune demande n'est requise	Subvention	10% de la rémunération versée; maximum de 1 375 \$ par employé et 25 K\$ par employeur	Accessible aux compagnies du secteur
Subvention d'urgence du Canada pour le loyer (SUCL)	La nouvelle SUCL donnerait suite au programme précédent en offrant une aide directe, ciblée et accessible aux organisations admissibles touchées par la COVID-19, sans qu'elles aient à passer par le propriétaire des immeubles	ARC	Prêt-subvention	Subvention complémentaire de 25 %, en plus de la subvention au taux de 65 %	Accessible aux compagnies du secteur
AUCLC destinée aux petites entreprises	Offre des prêts-subventions aux propriétaires d'immeubles commerciaux pour qu'ils puissent réduire les loyers des PME Type d'entreprise : PELT	SCLH	Prêt-subvention	Jusqu'à 50 % des loyers mensuels bruts (ne dépassant pas 50 K\$)	Accessible aux compagnies du secteur
Crédit d'urgence pour les grands employeurs (CUGE)	Offre un financement intérimaire aux grands employeurs canadiens pour les aider à conserver leur personnel et à maintenir leurs activités Type d'entreprise : Grandes entreprises	(CDEV)	Prêt à intérêt	60 M\$ et plus	Accessible aux compagnies du secteur, mais avec des conditions restrictives ne le rendant pas particulièrement attrayant pour les compagnies de très grande taille

Source : Programme d'aide du Gouvernement du Canada; Programme d'aide du Gouvernement du Québec; Analyse KPMG.

Depuis mars 2020, les gouvernements ont proposé plusieurs mesures d'aide transversales (2/2)

	Description	Organisation responsable	Type d'aide financière	Montant autorisé	Commentaire	
Gouvernement du QUÉBEC (palier provincial)	<p>PACTE (Programme d'action concertée temporaire pour les entreprises)</p>	<p>Appuie les entreprises dont les liquidités sont affectées par les répercussions de la COVID-19. Selon la taille de l'entreprise (GE ou PME), le besoin est d'un montant supérieur ou inférieur à 50 000 \$ pour leur fonds de roulement</p> <p>Type d'entreprise : Tous</p>	<p>Clients : Investissement Québec (IQ)</p> <p>Non-clients : Institution financière</p>	<p>Prêt portant intérêt ou garantie de perte de prêt</p> <p>Plus de 50 K\$ ou moins de 50 K\$ selon la taille de l'entreprise</p>	<p>Accessible aux compagnies du secteur si elles peuvent démontrer que la COVID-19 les a affecté temporairement dans leurs flux monétaires</p>	
	<p>En bonification du PACTE, mise en place de l'AERAM (Aide aux entreprises en régions en alerte maximale) à partir du 1^{er} octobre 2020 pour les établissements en zone rouge</p>	<p>L'AERAM prend la forme d'un pardon de prêt, prenant effet après le moratoire de capital, correspondant à 100 % des dépenses admissibles en lien avec la location ou la propriété de l'immeuble jusqu'à concurrence de 15 000 \$ par mois durant la période de fermeture des établissements en zone rouge, et ce, jusqu'à un maximum de 80 % du montant du prêt. Les dépenses admissibles liées au pardon sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les taxes municipales et scolaires; • le loyer (la portion non couverte par un autre programme gouvernemental); • les intérêts payés sur les prêts hypothécaires; • les assurances; • les frais de télécommunication; • les frais liés aux services publics, comme l'électricité et le gaz; • les permis et les frais d'association. 				
	<p>PACME (Programme actions concertées pour le maintien en emploi)</p>	<p>Fournir un soutien financier pour couvrir les frais de formation et aider les entreprises qui connaissent une réduction de leurs activités habituelles afin de maintenir leurs activités pendant la pandémie</p> <p>Type d'entreprise : Tous et travailleurs autonomes</p>	Gouvernement du Québec	Subvention	<p>Peut atteindre 100 K\$ pour couvrir 100 % des frais de formation et 50 % des dépenses entre 100 K\$ et 500 K\$</p>	Le programme est maintenant fermé
	<p>Programme de soutien technique</p>	<p>Mise à disposition d'une équipe de professionnels qui aura offrira un soutien technique pour réaliser l'audit et l'adaptation sanitaire d'établissements dans le besoin</p>	ASFQ	Soutien technique	Offre de différents services	Les services inclus: audit des locaux, solutions d'adaptation de l'espace (parcours-client, signalétique, réaménagements, installations, etc.) et assistance pour planifier des travaux
	<p>Aides d'urgences aux petites et moyennes entreprises</p>	<p>Offre d'un prêt ou d'une garantie de prêt pouvant atteindre 50 000 \$</p>	Gouvernement du Québec	Prêt ou garantie	Peut atteindre 50 K\$	Le programme vise à pallier le manque de liquidités

Source : Programme d'aide du Gouvernement du Canada; Programme d'aide du Gouvernement du Québec; Analyse KPMG.

D'autres mesures sont également offertes par le municipal, des organisations de développement commercial et le privé

	Fédéral	Provincial	Municipal	Autres	
Types d'enjeux	Enjeux de main-d'œuvre <i>(cout et formation)</i>	Subvention salariale d'urgence et temporaire	Programme actions concertées pour le maintien en emploi (PACME)*		
	Enjeux liquidités	Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes Fonds d'aide et de relance régionale – FARR	Prêt garanti (IQ) Programme d'action concertée temporaire pour les entreprises – PACTE Programme d'Aide d'urgence pour les petites et moyennes entreprises – PAUPME Aide aux entreprises en région en alerte maximale – AERAM (IQ) Fonds local d'investissement – FLI Aide aux entreprises – soutien temporaire au fonds de roulement (SODEC)		Programme de crédit aux entreprises – PCE (EDC et BDC) Financement Bons de commande (BDC)
	Enjeux loyers	Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial – AUCLC* Subvention d'urgence du Canada pour le loyer – SUCL	Aide d'urgence aux petites et moyennes entreprises – PAUPME		
	Enjeux taxes	Report des paiements de TPS/TVH* Report de la déclaration de revenu*			
	Numérique <i>(guichet et logistique)</i>	Fonds d'aide à la petite entreprise – Soutenons d'achat local	Fonds de consolidation des activités commerciales*	Accompagnement gratuit pour soutenir la relance des PME montréalaises avec le Conseil québécois du commerce de détail	Panier Bleu Programme de subventions pour les petites entreprises de Facebook (Facebook for Business) Fonds de Shopify Capital
	Enjeux d'accessibilité			Stationnement gratuit la fin de semaine Prolongation des heures d'ouverture Ajustement du calendrier des chantiers de construction à Montréal Gèle des taxes foncières pour 2021	Service de livraison urbaine offert aux commerçants (Jalon MTL et COOP Carbone)
	Autres	Amendements au projet de loi 61 Programme AERAM	Compensation financière (enveloppe de 5,3M \$) aux entreprises du secteur de la vente d'alcool pour réduire la facture des droits annuels d'exploitation équivalant au montant dû pour quatre mois		

* Mesures n'étant plus disponibles en date du 1^{er} octobre 2020

Source : Programme d'aide du Gouvernement du Canada; Programme d'aide du Gouvernement du Québec; Article de presse; Analyse KPMG.

Les critères d'application aux mesures d'aide pourraient être davantage adaptés aux besoins des détaillants et restaurants

Critère	Aide	Commentaires
Taille <i>(CA, nbre d'employés, etc.)</i>	Crédit d'urgence pour les grands employeurs (CUGE – fédéral) Subvention d'urgence du Canada pour le loyer – SUCL Accompagnement gratuit pour soutenir la relance des PME montréalaises avec le Conseil québécois du commerce de détail Programme de subventions pour les petites entreprises de Facebook (Facebook for Business)	Pour des entreprises ayant un revenus d'au moins 300 M\$ Pour des entreprises ayant un loyer maximum de 50 000 \$ par mois Pour les entreprise de moins de 250 employés Pour les entreprise de 2 à 50 employés
Localisation <i>(zone rouge, etc.)</i>	Aide aux entreprises en région en alerte maximale – AERAM Programme de subventions pour les petites entreprises de Facebook (Facebook for Business)	L'entreprise doit être située en zone rouge L'entreprise doit exercer ses activités dans une zone précise, dont la zone de Montréal
Ampleur des pertes financières <i>(baisse de revenus, de profits, etc.)</i>	Aide d'urgence aux PME (provincial) Prêts accordés par EDC et BDC (fédéral) Programme d'Aide d'urgence pour les petites et moyennes entreprises – PAUPME	L'entreprise doit démontrer qu'elle était rentable pendant les 12 à 18 mois précédant la pandémie pour avoir accès à l'aide proposée. L'entreprise doit démontrer un lien de cause à effet entre ses problèmes financiers ou opérationnels et la pandémie de COVID-19
Autres critères	Service de livraison urbaine offert aux commerçants (Jalon MTL et COOP Carbone) Fonds de Shopify Capital	L'entreprise doit être membre de la société de développement commercial de Montréal L'entreprise doit avoir un compte Shopify

Source : Programme d'aide du gouvernement du Canada; programme d'aide du gouvernement du Québec; article de presse; analyse KPMG.

Des mesures ont été mises en place pour aider les détaillants à faire face à leurs enjeux de coûts et opérationnels



CUEC : Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes

- Le programme alloue aux petites entreprises **des prêts pouvant aller jusqu'à 40 000 \$**. Les prêts seront exempts d'intérêt pendant un an, avec la **possibilité d'une radiation** de la dette allant jusqu'à 10 000 \$ (25 %) si le solde du prêt est remboursé d'ici le 31 décembre 2022.



FARR : Fonds d'aide et de relance régionale

- Le FARR est une initiative dotée d'une enveloppe de plus de 280 M\$ pour le Québec. Le FARR vise à aider les entreprises qui éprouvent des **besoins immédiats en matière de liquidités**. Il s'adresse à l'ensemble des secteurs économiques du Québec, incluant le **commerce de détail**.



SUCL : Subvention d'urgence du Canada pour le loyer

- La nouvelle SUCL est une mesure de soutien au loyer qui remplacera la précédente aide au loyer (AUCLC). La SUCL offre 25 % aux organisations qui ont dû fermer leurs portes temporairement en raison d'une ordonnance de santé publique obligatoire (en plus de la subvention de 65 %). Celle-ci est une aide ciblée et accessible directement sans que les détaillants aient à passer par le propriétaire des immeubles. Les entreprises ont jusqu'au 31 décembre pour recevoir leur bonification.
 - La générosité liée au statut ouvert ou fermé d'un commerçant en fonction de la zone est problématique – l'aide devrait plutôt être attribuée en fonction du niveau de perte.
 - La rétroactivité de l'aide permise par la nouvelle SUCL est fixée au 27 septembre, mais devrait plutôt être fixée à la date de mise en place de l'AUCL.



Exemple d'aide non gouvernementale :

En plus d'un soutien financier, certains détaillants et restaurants ont besoin de soutien pour développer des compétences pour s'adapter aux nouvelles dynamiques du marché.

- **Campagnes de sociofinancement de La Ruche** : La Ruche a lancé différentes campagnes de sociofinancement pour soutenir les détaillants. Les campagnes financières ont amassé plus de 11 M\$ au total. D'autres campagnes ont apporté des **contributions en expertise professionnelle** et des **contributions en ressources matérielles** aux détaillants.

Le gouvernement provincial a mis en place des mesures visant à accélérer la transition numérique des détaillants

Plusieurs programmes permettent aux compagnies de financer leur transformation numérique :

- Investissement Québec fait la gestion de deux programmes pertinents (ESSOR et Audit 4.0).
- La Ville de Montréal a mis sur pied des incitatifs pour que les commerces de détail accélèrent leur transformation numérique.

ESSOR

- Ce programme géré par Investissement Québec a pour **objectif de financer les investissements de croissance** des compagnies de différents secteurs.
- Un de ses quatre volets s'adresse notamment au commerce de détail : le volet Investissement. Ce volet couvre jusqu'à 50 % des dépenses admissibles de projet de moins de 250 000 \$ au moyen de prêts ou de garanties de prêt. Il permet de financer les acquisitions d'immobilisations (pour le secteur du commerce de détail, seuls les équipements numériques et logiciels sont admissibles).

Audit 4.0

- Le programme Audit 4.0 est une aide directe gérée par Investissement Québec et orientée vers tous les secteurs, dont l'objectif est **d'inciter le plus grand nombre possible d'entreprises québécoises à entreprendre le virage numérique**.
- Le programme se structure en deux phases consécutives : la réalisation d'un diagnostic et d'un plan numérique, suivi du plan de mise en œuvre.
- Le taux d'aide maximal est de 50 % : pour la phase 1, la limite est de 20 000 \$; pour la phase 2, elle est de 10 000 \$.

Mesures de la Ville de Montréal

- **Fonds temporaire de consolidation des activités commerciales** : subvention gérée par PME Montréal, d'un montant maximal de 10 000 \$ et ne pouvant excéder 75 % du coût total du projet, ciblant les secteurs ayant besoin d'aide pour réaliser leur transformation numérique
- **Accompagnement gratuit pour entreprendre un virage numérique accéléré** : aide non monétaire de la Ville de Montréal prenant la forme d'un accompagnement par des conseillers en marketing numérique auprès des PME pour les soutenir dans la préparation de leur virage numérique

Le Panier Bleu et d'autres initiatives privées ont été lancées durant la pandémie pour soutenir l'achat local

Le Panier Bleu

Le Panier Bleu a pour objectif d'agir en tant qu'outil fédérateur regroupant toutes les initiatives qui soutiennent le commerce local. Le Panier Bleu se démarque par ses orientations stratégiques :

- **Un site facilitant la recherche de produits** : le site est axé sur les besoins du consommateur pour un produit. Ainsi, la plateforme va diriger les consommateurs vers des commerces de proximité, incluant des artères ou des quartiers.
- **Une plateforme mutualisée, proposant des services « front office et « back office »** : le site se base sur des solutions technologiques déjà existantes pour offrir une plateforme d'achat centralisée aux marchands locaux.
- **Une solution de livraison** : à court terme, le programme souhaite encourager la collecte en magasin pour la période de Noël. À plus long terme, la création d'un regroupement des livraisons d'une rue vers le consommateur serait encouragée.

On note cependant que l'intérêt pour Le Panier Bleu est retombé depuis le lancement (-75 % de visiteurs entre mai et juillet 2020). Il est important que la plateforme renforce sa valeur ajoutée au-delà du catalogue.

Autres initiatives

De nombreuses autres initiatives privées et gouvernementales ont vu le jour dans le but de rapprocher le consommateur des commerçants locaux. Bien que certaines initiatives s'inscrivent dans la continuité de celle du Panier Bleu, il est important de travailler de façon concertée dans le but d'optimiser l'impact sur le consommateur.

Exemples d'initiatives provenant d'acteurs privés :

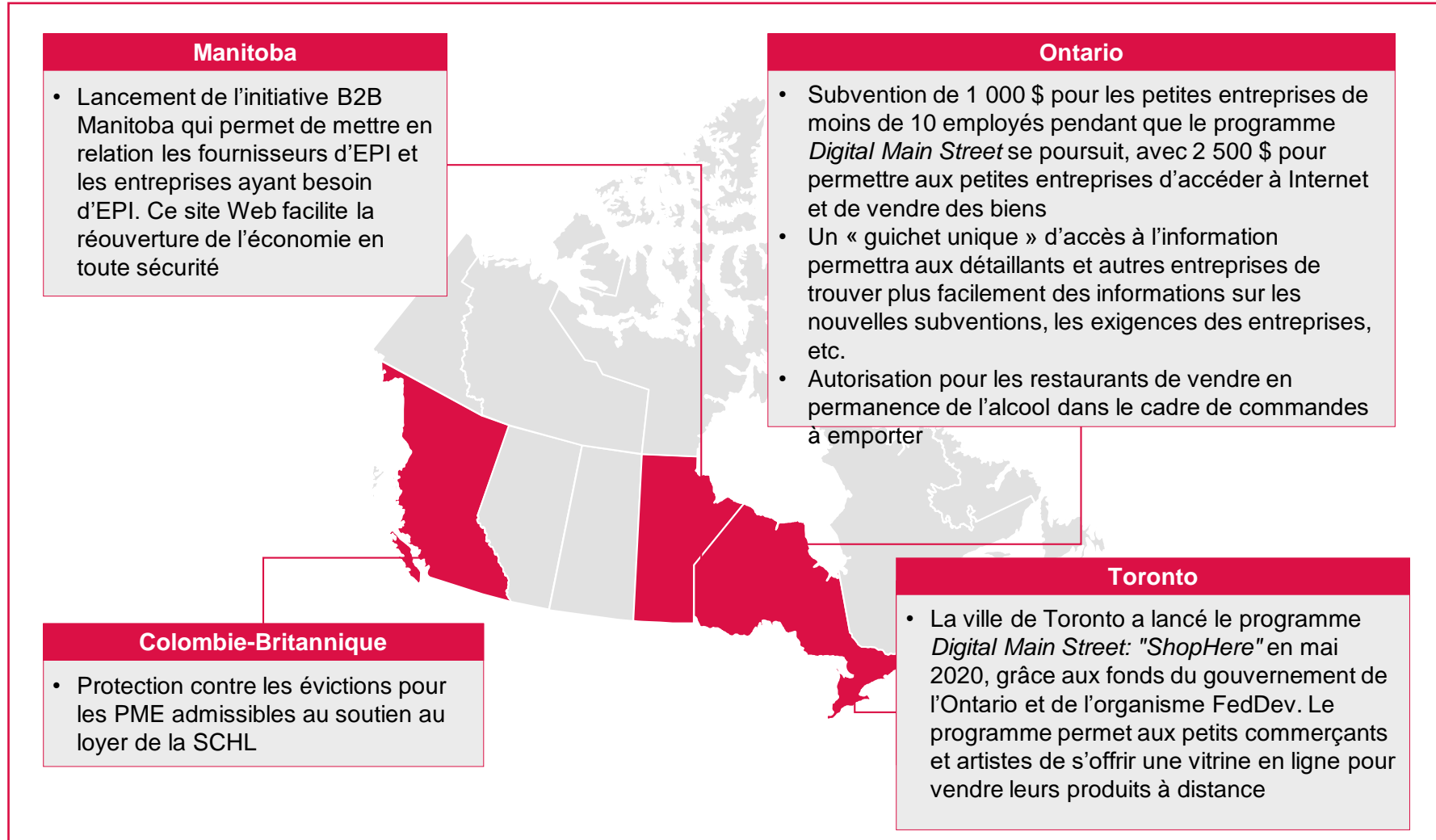
- **Le Cercle local** : cette plateforme de regroupement de détaillants qui favorise l'achat d'hyperproximité dessert actuellement des quartiers tels que le Mile-End et le Plateau.
- **Hello Network Inc.** : la plateforme a collaboré avec la Ville de Montréal pour mettre en place des cartes GO MTL ayant pour but de stimuler les achats locaux grâce à des systèmes de récompenses attirant des clients chez les détaillants.
- **Site d'entreposage Modulo à Lévis** : le site regroupe la location d'entreposage, de bureaux, de salles de réunion ainsi que des commerces offrant du matériel d'emballage et de déménagement.

Exemples d'initiatives d'acteurs du développement économique :

- **J'achète Bleu** : cette campagne de communication lancée par la FCCQ durant la pandémie dans le but de soutenir l'achat local est réalisée en partenariat avec le programme Le Panier Bleu.

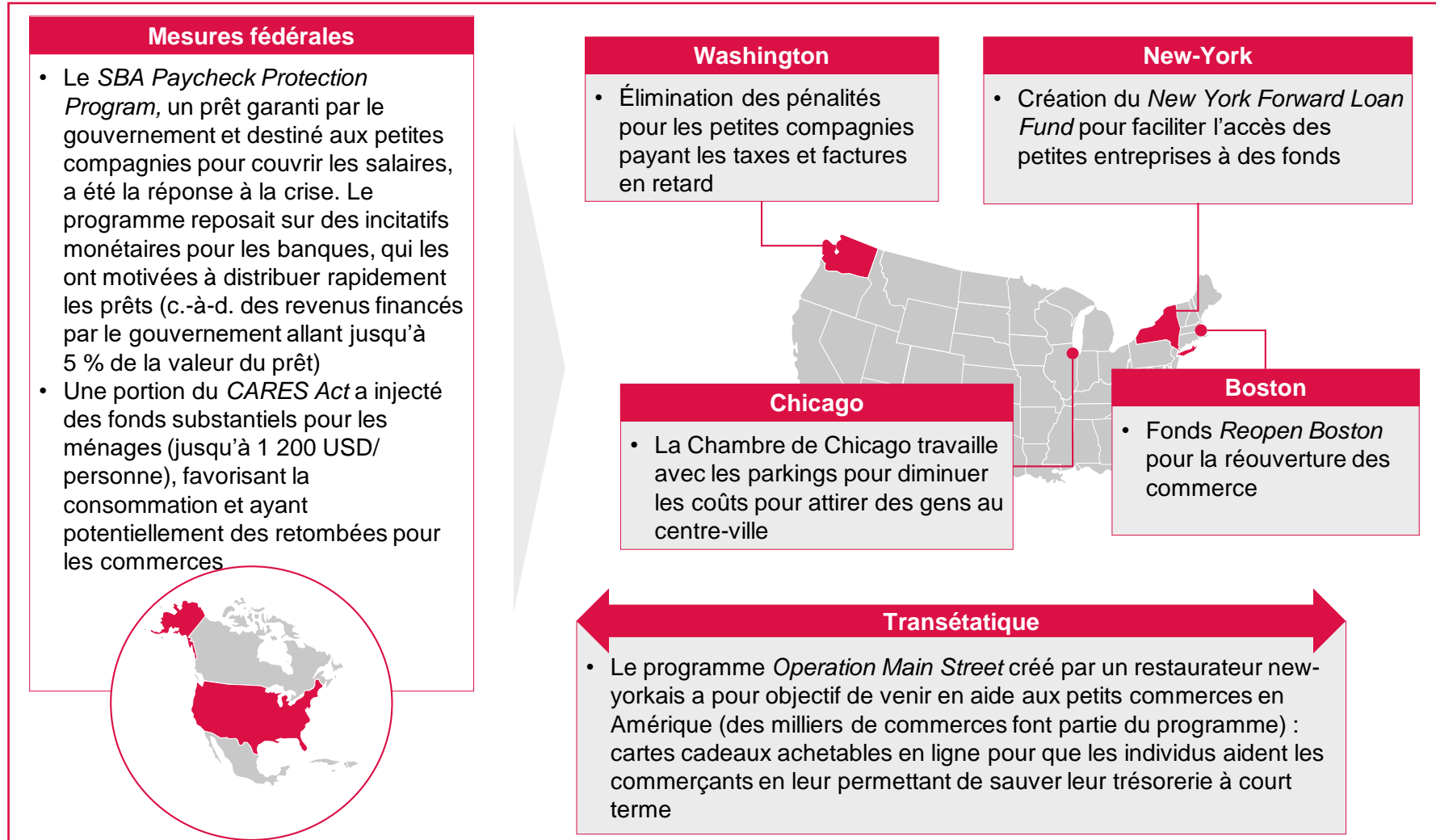
Il est important que les acteurs menant les initiatives travaillent de façon concertée : la création d'une plateforme mutualisée par Le Panier Bleu s'inscrirait dans cette voie

Ailleurs au Canada, l'Ontario en particulier a mis en place plusieurs mesures pour relancer le commerce de détail



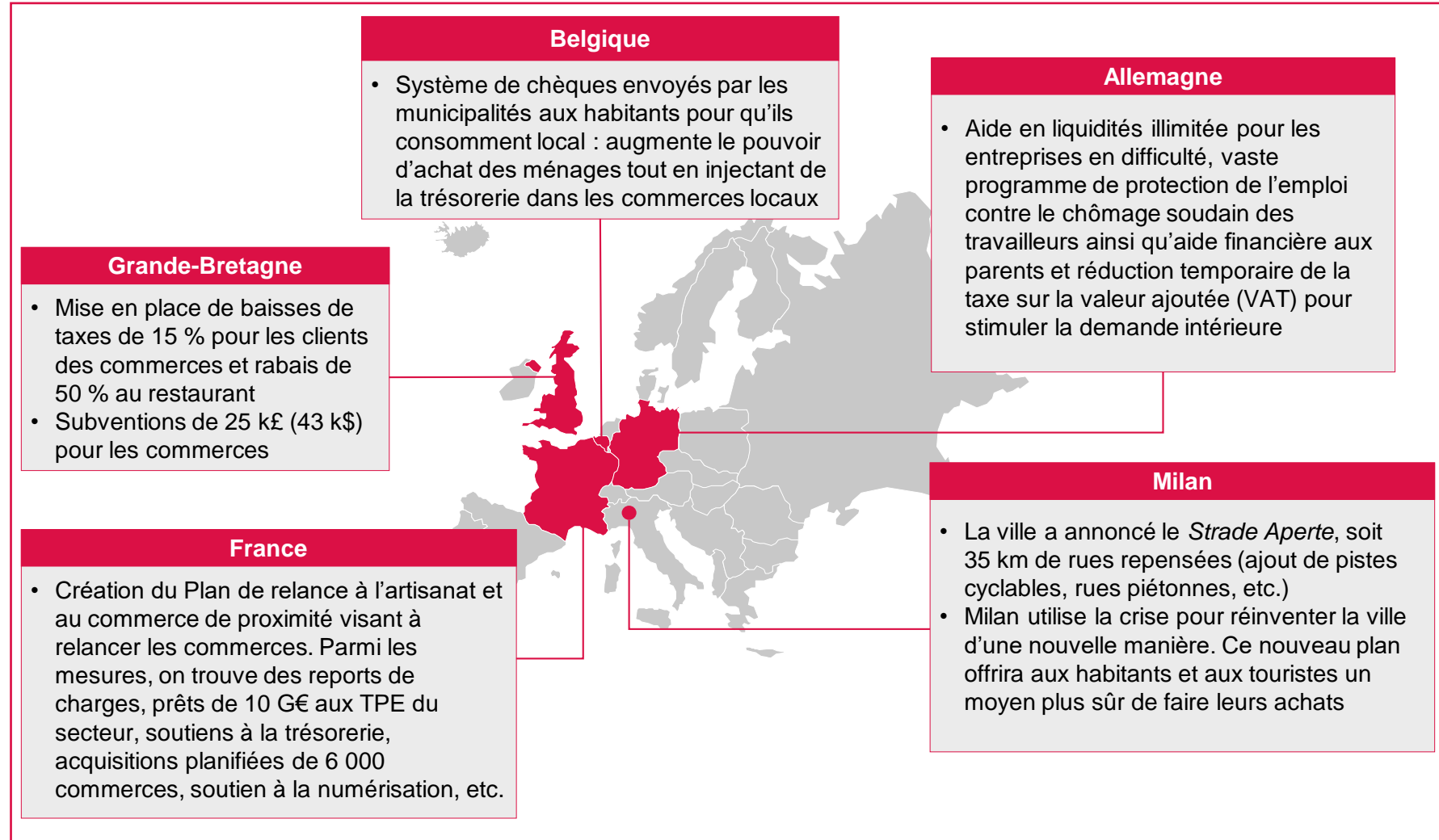
Source : Ville de Toronto, analyse KPMG

Des mesures propres au secteur ont été mises en place au niveau fédéral et étatique aux États-Unis



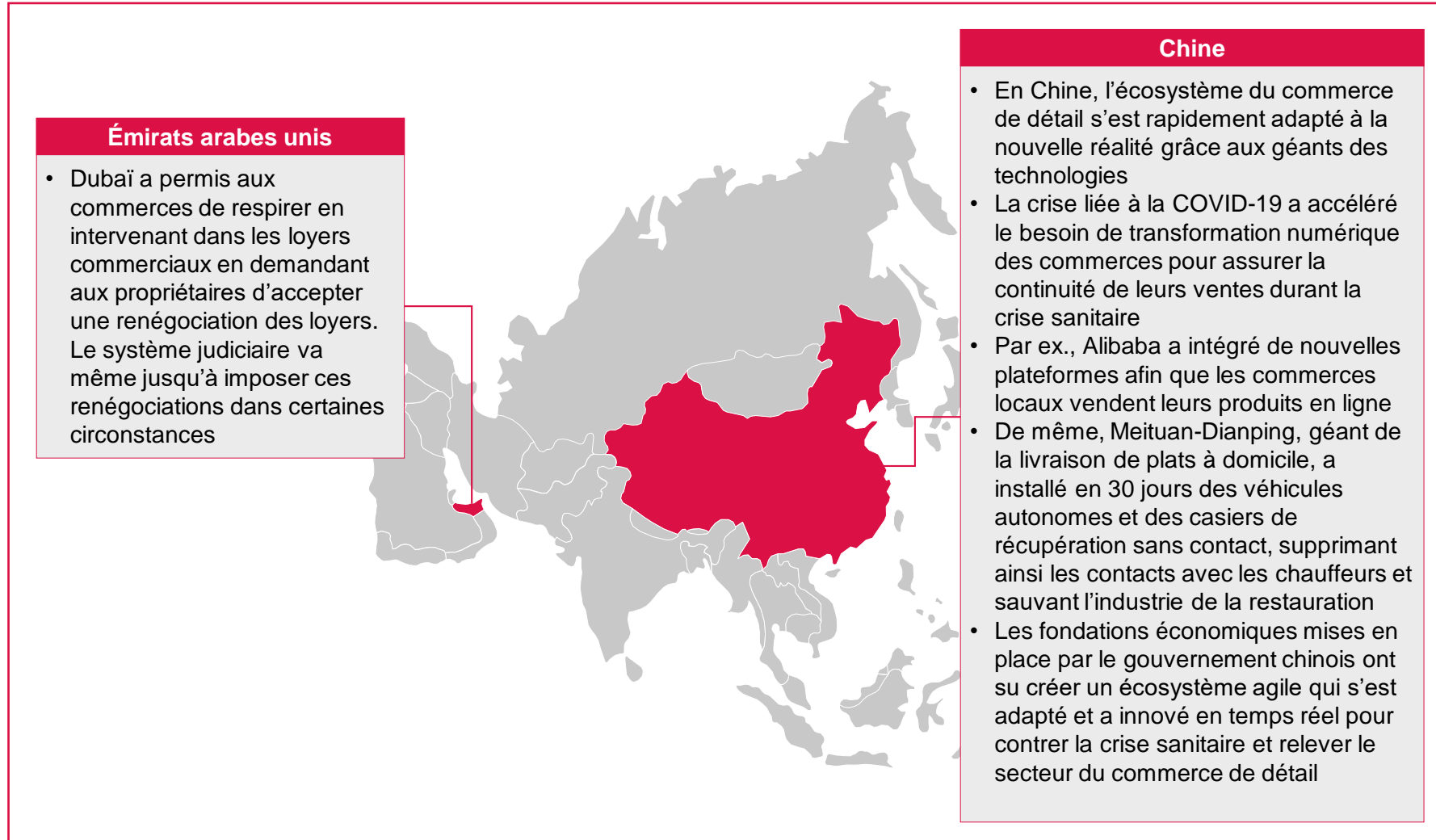
Source : US Government, OCDE, New York State, Operation Main Street, analyse KPMG

En Europe, de nombreuses mesures ont pour ambition de soutenir le secteur à long terme



Source : Forbes, Entrevues, analyse KPMG

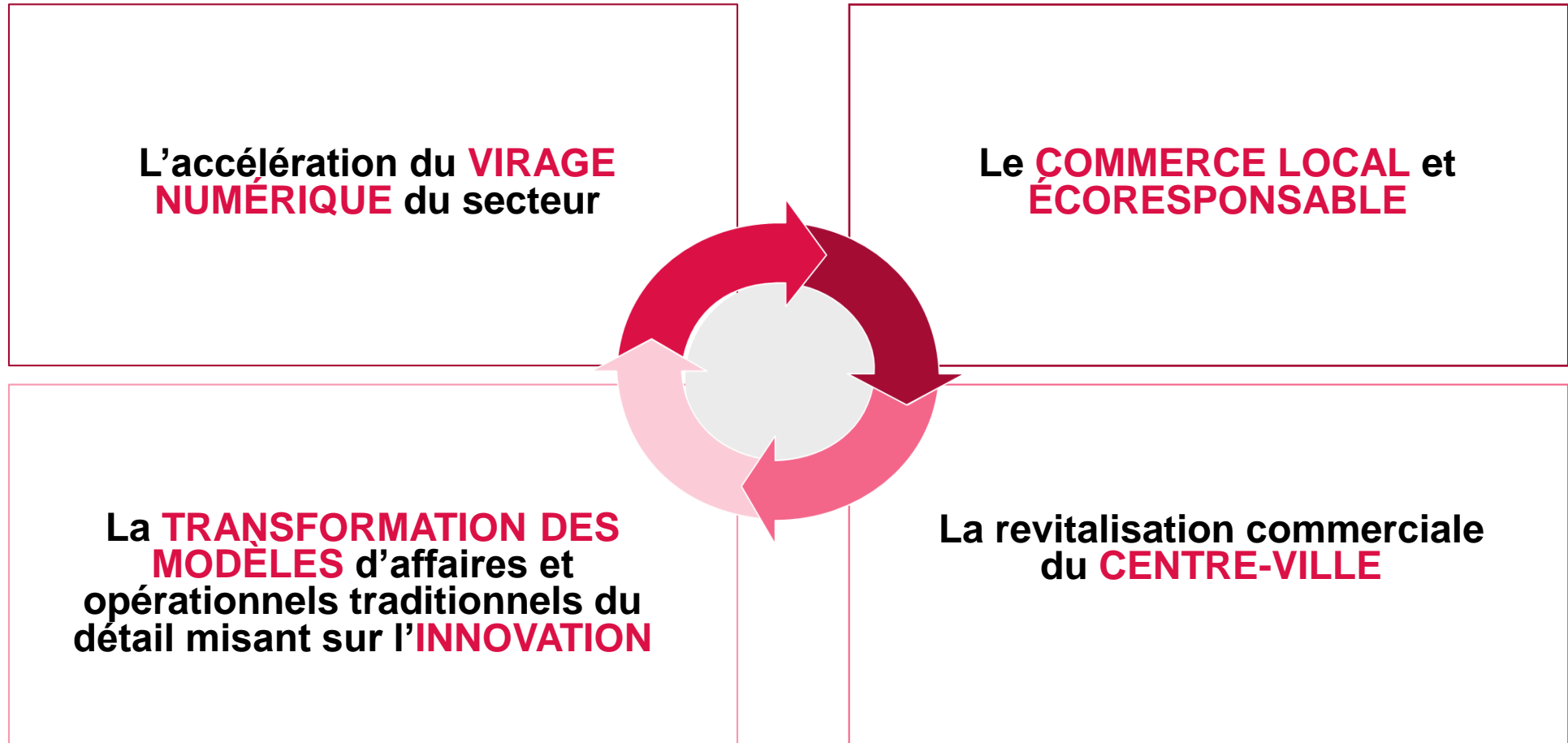
La Chine et Dubaï ont su aider le secteur du commerce de détail à renflouer sa trésorerie






4

OCCASIONS D'AFFAIRES SECTORIELLES

Au-delà de la pandémie, quatre occasions à saisir pour le commerce de détail et la restauration



Les pages suivantes détaillent chaque grande occasion et identifient les parties prenantes concernées ( gouvernements et acteurs du développement économique et commercial;  entreprises de détail;  entreprises de restauration)

L'accélération du virage numérique du secteur

La pandémie a entraîné une **accélération des ventes en ligne**. Or, même avant la pandémie, la **maturité numérique du secteur était insuffisante** pour répondre adéquatement aux besoins des consommateurs, entre autres pour des raisons liées aux coûts du virage ou par manque d'expertise à l'interne. Il faut **accélérer et généraliser le virage numérique à un plus grand nombre d'entreprises** du commerce de détail et de la restauration, tant dans le parcours client qu'en amont (logistique et approvisionnement), et **accroître la rentabilité des ventes en ligne**. Cette maturité numérique passe par des **programmes gouvernementaux de support accessibles** (subventions, conseils, formations, etc.) et des **organisations de développement sectorielles**.

ADAPTATION DE L'OFFRE ET DE L'EXPÉRIENCE AUX CANAUX NUMÉRIQUES

- Adaptation des canaux numériques pour développer une **offre de produits différenciée et rentable** pour l'entreprise (par ex. UGS à forte marge ou ciblant de nouveaux marchés géographiques pour les détaillants, adaptation des menus pour les restaurateurs, etc.)
- Pour les restaurateurs, adoption d'une **plateforme numérique** (site transactionnel) permettant la réservation en ligne, la prise de commande, le paiement, les recommandations, etc., tout en liant cette plateforme aux médias sociaux et aux outils *SEO*
- Attraction des talents et de la **main-d'œuvre** spécialisée en stratégie et opérations numériques



Petits établissements



Surtout gros joueurs

UTILISATION STRATÉGIQUE DES DONNÉES POUR STIMULER LES VENTES ET ATTIRER DU TRAFIC

- Investissement dans l'**analytique de données** client (intelligence artificielle, big data, etc.) pour personnaliser l'offre, pousser les UGS les plus rentables, accroître la vente en ligne, attirer en magasin ou en restaurant par des promotions ciblées et bonifier l'expérience tout au long du parcours client
- Collaboration avec d'autres acteurs pour collecter ces données (centres commerciaux, *startup*, plateformes numériques, 3PL, etc.)



Surtout gros joueurs



MUTUALISATION DES SERVICES CONNEXES NUMÉRIQUES ET LOGISTIQUES

- Accroissement des **investissements** dans le déploiement de capacités de livraison afin que ces services deviennent plus abordables pour les détaillants grâce aux économies d'échelle réalisées
- Développement d'un **agrégateur (guichet unique) des différentes solutions** logistiques existantes et à venir pour faciliter l'accès des détaillants et restaurateurs à ces services et offrir un choix approprié



De concert avec le privé

PROGRAMMES DE SOUTIEN ET D'ACCOMPAGNEMENT AU VIRAGE NUMÉRIQUE DES DÉTAILLANTS ET RESTAURATEURS, FACILEMENT ACCESSIBLES ET REGROUPÉS DANS UN GUICHET UNIQUE

- Offre de **subventions** en fonction de la taille de l'entreprise pour limiter le coût d'acquisition des **outils et plateformes numériques**
- Soutien aux détaillants dans le **développement des compétences internes nécessaires** à l'utilisation efficace des différents outils numériques disponibles (formations subventionnées)
- Révision de l'**iniquité fiscale** associée aux transactions transfrontalières par commerce électronique et encadrement des frais de transaction par **carte de crédit** pour assurer l'équité entre les commerces et réduire les frais d'interchange



**FACTEUR CLÉ
DE SUCCÈS!**

La transformation des modèles d'affaires et opérationnels traditionnels du détail misant sur l'innovation

Dans la foulée du virage numérique, les modèles traditionnels du commerce de détail ont dû évoluer*. Déjà en **pleine transformation** avant la pandémie, le secteur doit profiter du *momentum* pour **adapter ses modèles d'affaires et opérationnels au numérique**, par l'**innovation**, et dans une perspective de **rentabilité**. Par ailleurs, dans un contexte où le secteur de l'immobilier commercial pourrait être durablement touché par la pandémie, les **modèles de partage de risque entre bailleurs et locataires** pourraient être repensés vers un mix plus flexible sur la portion fixe des loyers en fonction du chiffre d'affaires. Finalement, une **collaboration soutenue du secteur avec d'autres écosystèmes connexes** (par ex. tourisme, incubateurs, institutions du savoir, festivals et entreprises du numérique) contribuerait à renforcer l'innovation et la réinvention des modèles hors des sentiers battus.

ÉVOLUTION DES MODÈLES D'AFFAIRES ET OPÉRATIONNELS POUR TIRER PROFIT DU NUMÉRIQUE TOUT EN ASSURANT LA RENTABILITÉ

- Développement de programmes et ajustements réglementaires pour favoriser l'**utilisation transitoire de locaux vacants** pour y aménager des espaces de vente éphémères permettant à des détaillants locaux en croissance d'offrir une expérience omnicanale liant le numérique à la brique
- Développement d'une variété d'options de livraison aux clients telles que les casiers de ramassage de façon accessible, avec la collaboration des services d'urbanisme de la ville et des SDC locales
- Révision du **rôle et du format des magasins ayant pignon sur rue**, compte tenu de la place prise par le numérique (vitrine de l'expérience client, *showrooming*, point de collecte, etc.)
- Révision des **modèles de coûts de la chaîne logistique** (incluant la livraison) pour rendre ce mode de distribution rentable. Pour les plus grandes entreprises : adapter et automatiser les opérations (entreposage, prise de commande, etc.) et repenser les normes de livraison des achats numériques. Pour les plus petites : développer les capacités de livraison pour la restauration



Et privé



ÉVOLUTION DE L'IMMOBILIER COMMERCIAL DANS UNE PERSPECTIVE DE PARTAGE DE RISQUES LIÉS AUX BAUX

- Soutien à l'**introduction de nouveaux acteurs dans l'immobilier commercial** (par ex. capital de risque) proposant des formules de loyer permettant de réduire le risque lié aux coûts fixes
- Introduction de nouvelles formules de baux et loyers et des évolutions dans le domaine de l'immobilier commercial pour **renégocier les baux et réduire les risques financiers** liés aux magasins avec pignon sur rue



COLLABORATION INTERSECTORIELLE AVEC DES ÉCOSYSTÈMES CONNEXES (arts, jeux vidéos, numérique, etc.), POUR FAVORISER L'INNOVATION DANS LES SECTEURS DU COMMERCE DE DÉTAIL ET DE LA RESTAURATION

- Déployer des ventes croisées entre secteurs connexes (grâce aux grappes et acteurs de développements économiques et sectoriels)
- Tirer profit des solutions de réalité augmentée proposées par les entreprises du numérique dans la mode, le détail et la restauration
- Faire de la promotion conjointe avec le secteur touristique, les industries créatives et les festivals comme vitrines de produits montréalais (gastronomie, mode, détail)



Source : Opportunités découlant des chapitres 1,2 et 3; Entrevues; « Les 12 travaux du commerce montréalais », Ville de Montréal

* L'étendue de la transformation des modèles d'affaires et opérationnels était moins visible dans le cas de la restauration

Le commerce local et écoresponsable

L'intérêt et la sensibilisation des consommateurs du Grand Montréal vis-à-vis des produits écoresponsables et locaux a évolué suite à la pandémie, avec un **intérêt renforcé à encourager le « fait ici »**, à **protéger nos emplois**, nos **savoir-faire** et notre **économie locale**. Les contraintes sanitaires (limitation des déplacements entre régions, etc.) et – dans le même temps – le besoin de sortir de l'environnement d'achat purement virtuel imposé pendant le confinement, ont poussé les Montréalais à **redécouvrir leur quartier, ses commerces de proximité et ses restaurants**. Cette tendance semble s'inscrire dans une perspective à plus long terme.

ÉVOLUTION DES PLATEFORMES EXISTANTES RÉPERTORIANTE LES DÉTAILLANTS ET RESTAURATEURS LOCAUX

- **Évolution du rôle du Panier Bleu vers un véritable agrégateur** proposant un parcours client intégré au consommateur et une offre de services logistiques et numériques mutualisée aux marchands
 - **Guichet unique** répertoriant les initiatives indépendantes d'hyperproximité mettant de l'avant les offres de quartier (par ex. le Cercle local)
 - Référencement facile vers l'achat local à partir d'une recherche produit, intégration des programmes de fidélisations, lien vers les médias sociaux, profil unique d'identification client, solution de paiement, protection des données clients et de paiement quelque soit le marchand, regroupement des livraisons des magasins d'une rue vers le consommateur;
 - Négociation de conditions d'exploitation favorables pour les détaillants et restaurants locaux, grâce au développement d'une **offre mutualisée**



APPROVISIONNEMENT LOCAL

- Soutien aux **investissements dans le développement de l'offre manufacturière locale** pour augmenter l'accessibilité et l'automatisation et diminuer les prix des produits locaux

REPENSER LES ARTÈRES COMMERCIALES

- Évolution du **rôle des SDC** dans la redynamisation des artères commerciales, notamment en matière de croissance de l'achalandage, et de d'analyse stratégique de données de trafic pour soutenir les commerçants dans leurs activités
- Développement de l'aménagement des artères commerciales en assurant une **mixité de l'offre** (espaces verts, mix adéquat de commerces indépendants, bannières, restaurants, d'attrait touristiques, culturels (arts de rue), d'animation, etc.)
- Optimisation de l'aménagement urbain pour **faciliter l'accès aux artères**, optimiser la gestion du **stationnement** et **adapter la voirie aux nouvelles pratiques de livraison et de ramassage écoresponsables**



CAMPAGNES DE GRANDE ENVERGURE DE PROMOTION DES COMMERCE MONTRÉALAIS

- Soutien aux initiatives des SDC et associations de commerçants en faveur de l'achat local et de proximité
- Sensibilisation des consommateurs sur les enjeux écologiques des livraisons accélérées et de l'approvisionnement à l'international
- Développement des attributs locaux des produits (menu local, produits du marché, design montréalais, manufacturé à Montréal, etc.) dans le marketing



Source : Opportunités découlant des chapitres 1,2 et 3; Entrevues; « Les 12 travaux du commerce montréalais », Ville de Montréal

La revitalisation commerciale du centre-ville

Le centre-ville de Montréal a été particulièrement affecté par la pandémie. Depuis le début de la crise, le centre-ville a observé une **baisse de fréquentation de 92 %** et s'est progressivement **vidé de ses touristes, de ses étudiants et de ses travailleurs**. Or, ce sont ces segments de clientèle qui participent habituellement à la dynamisation et « consomment » le centre-ville. Cette baisse de fréquentation a eu un **impact catastrophique sur les revenus des commerces et restaurants**. Le centre-ville de Montréal risque de perdre son panache! **Le commerce de détail et la restauration** (entreprises et organismes de développement économique et commercial) doivent faire entendre leur voix et **participer activement à la feuille de route pour refaire du centre-ville** un milieu de vie animé.

REPENSER LA GOUVERNANCE AUTOUR DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE L'HYPERCENTRE

- Déploiement du nombre de ressources municipales dédiées au développement économique, commercial et urbain du centre-ville (quartier à plus haute concentration commerciale de Montréal, mais qui ne bénéficie actuellement que d'un poste et demi réservé au développement économique pour 20 000 entreprises)
- Bonification du **budget** réservé par la Ville et adaptation des **programmes de soutien** à la situation spécifique des commerces du centre-ville



REPENSER LE POSITIONNEMENT DE LA DESTINATION CENTRE-VILLE PAR UNE OFFRE ET UNE EXPÉRIENCE UNIQUE ET DISTINCTIVE

- Attraction des **anchors** ou des **commerçants/restaurateurs locaux uniques** pour créer de l'achalandage dans l'hypercentre
- Développement de la **mixité de l'offre entre** commerces indépendants, grandes bannières, restaurants pour gourmets, *eateries* typiques, concepts innovants de foires alimentaires, *foodtrucks*, attraits touristiques et culturels, patrimoine architectural, etc.
- Développement d'**expériences divertissantes** en lien avec les arts, la technologie, la diversité, les saisons, etc.



OPTIMISER L'AMÉNAGEMENT URBAIN ENTOURANT L'HYPERCENTRE

- Facilitation de l'**accès au centre-ville** en optimisation le stationnement et en **fluidifiant** les déplacements et la **cohabitation** des différents modes de transport

AUGMENTER L'ACHALANDAGE PAR DES STRATÉGIES PROMOTIONNELLES ET UNE CAMPAGNE SPÉCIFIQUE DE PROMOTION DES COMMERCES ET RESTAURANTS DU CENTRE-VILLE

- Utilisation des outils numériques pour inciter les clients à se déplacer en magasin au centre-ville et stimuler les ventes sur place
- Développement des promotions uniques à court terme dans les magasins et restaurants du centre-ville (incluant les bannières)
- Déploiement de la promotion du centre-ville avec une **campagne de promotion** mettant en exergue ses atouts en matière de synergie économique et de contribution à la transition écologique tout en rassurant sur les enjeux d'accès (changer les perceptions)



Source : Opportunités découlant des chapitres 1,2 et 3; Entrevues; « Les 12 travaux du commerce montréalais », Ville de Montréal

5

PISTES D'ACTION
POUR LA RELANCE DU SECTEUR

Recommandations et pistes d'action pour le secteur du commerce de détail et de la restauration

Les recommandations suivantes visent trois catégories de cibles (ou « d'acteurs »), soit :



Cible n° 1

*Les entreprises
(le secteur privé)*



Cible n° 2

*Organismes de soutien
à l'entrepreneuriat et de
développement économique*



Cible n° 3

*Les différents paliers
de gouvernement*

Chacune des pistes d'action identifiées sert un objectif :



*Assurer la survie du secteur
pendant les fêtes
et le début 2021*



*Accélérer et généraliser
le virage numérique*



*Stimuler le commerce
local et écoresponsable*



*Continuer la transformation
des modèles d'affaires et
opérationnels en misant
sur l'innovation*



*Réinventer le centre-
ville et les artères
commerciales*

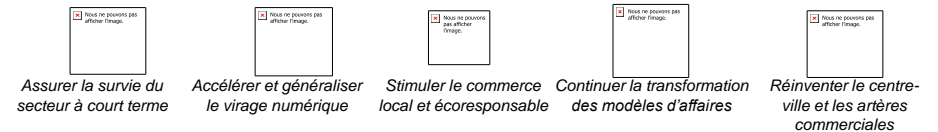
Les pistes d'action présentées ci-après sont portées par la Chambre, le Conseil québécois du commerce de détail (CQCD) et de la Grappe métropolitaine de la mode (mmode).

Les pistes d'action sont ciblées pour les **détailants et les restaurants**, considérant que les dynamiques et les besoins de ces sous-secteurs peuvent être différents selon le contexte.

À NOTER : EN RAISON DE L'ÉVOLUTION RAPIDE DES MESURES D'AIDE SECTORIELLE, CERTAINES PISTES D'ACTION POURRAIENT ÊTRE PARTIELLEMENT IMPLANTÉES AU MOMENT DE LA LECTURE DE CE PLAN.

CIBLE 1 : ENTREPRISES

Acteurs interpellés	Recommandation
<p>1 Entreprises</p> <p>Soutien du gouvernement du Québec et municipal</p> <p>Soutien des organismes</p> <p>Objectif</p>	<p>Stimuler les ventes à court terme au moyen de différentes initiatives</p> <p>a) Faciliter le ramassage en magasin pour réduire les files d'attente, diminuant ainsi les irritants qui découragent les clients à magasiner. Les détaillants gagneraient à mettre en place un parcours client différent pour le ramassage. L'optimisation des infrastructures de collecte pourra être développée avec l'aide des SDC et de la municipalité.</p> <p>b) Utiliser les plateformes numériques et les outils marketing pour motiver les consommateurs à magasiner au centre-ville et dans les artères commerciales (par ex., promotions en magasin).</p> <p>c) Évaluer la possibilité de développer des promotions croisées entre détaillants, restaurants et le secteur touristique.</p> <p>d) Renforcer les communications dans le but de rassurer les clients concernant l'accessibilité aux magasins (par ex., communiquer concernant l'accès à des stationnements). D'autres acteurs pourront également renforcer cette communication (municipalités, centres commerciaux, etc.).</p> <p>e) Pour les détaillants de mode : évaluer la possibilité de mettre en place des boutiques éphémères pour certains magasins qui sont traditionnellement plus numériques (par ex. Maguire) afin d'inciter les gens à magasiner physiquement.</p> <p>f) Pour les restaurants : se prévaloir d'un système de réservation et de gestion des commandes en ligne, ce qui permettrait d'adapter les menus et de stimuler les ventes en facilitant les achats en ligne.</p> <p>g) Pour les petits commerçants et restaurants : évaluer la possibilité de mettre en place un système de livraison performant, dans le but de pallier la déficience du dispositif de livraison actuel.</p>

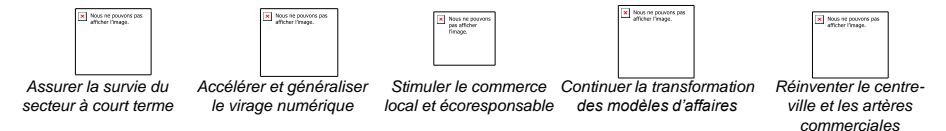


Pistes d'action



CIBLE 1 : ENTREPRISES



Acteurs interpellés	Recommandation
<p>2 Entreprises</p> <p>Soutien du gouvernement du Canada et du gouvernement du Québec</p>	<p>Mettre en œuvre des stratégies numériques en investissant dans le développement de talents et d'outils technologiques</p> <p>a) Développer des initiatives pour former la main-d'œuvre actuelle et attirer la main-d'œuvre spécialisée en numérique, tout en tirant parti des programmes d'aide.</p> <p>b) S'investir dans le développement des différents canaux numériques disponibles pour bonifier les parcours client (par ex., logiciels d'optimisation de relation client ou de virtualisation de l'expérience client).</p> <p>c) Développer les compétences dans l'analytique de données dans le but de stimuler les ventes physiques et en ligne. Les détaillants pourraient travailler en collaboration avec d'autres acteurs qui fourniraient des données collectées (par ex., les centres commerciaux, les SDC, etc.).</p> <p>d) Pour les petits détaillants : adopter une stratégie de virage numérique en commençant à une petite échelle (provinciale ou nationale) avec des outils technologiques existants, tout en misant sur une offre différenciée.</p>
<p>3 Entreprises</p> <p>Soutien du gouvernement du Canada et du gouvernement du Québec</p> <p>Organismes</p>	<p>Repenser les modèles d'affaires et opérationnels tout en misant sur l'innovation pour concevoir des offres différenciées</p> <p>a) Évaluer les possibilités de favoriser le partage de risques liés aux baux, avec réduction des loyers et développement d'une formule qui combine loyer de base et pourcentage du chiffre d'affaires. Une table de concertation réunissant les acteurs impliqués pourrait être mise en place.</p> <p>b) Repenser les chaînes d'approvisionnement, en incluant des fournisseurs locaux et internationaux, dans le but d'optimiser les cycles de conception de produits.</p>
<p>Objectif</p>	
<p>Objectif</p>	

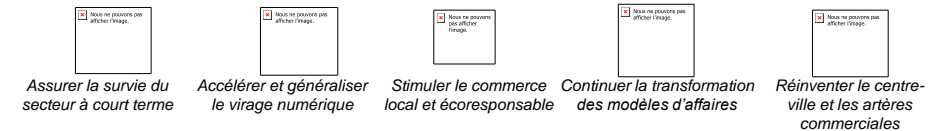


Pistes d'action



CIBLE 2 : ORGANISMES DE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE



Acteurs interpellés	Recommandation
<p>4 OBNL (Le Panier Bleu) Gouvernement du Québec</p> <p>Objectifs</p> 	<p>Mieux intégrer les initiatives promouvant l'achat local en élargissant le rôle d'agrégateur du Panier Bleu</p> <p>a) Rassembler les acteurs des différentes initiatives promouvant l'achat local dans le but de travailler de façon concertée. Le Panier Bleu doit rassembler différents acteurs afin que les détaillants puissent mieux tirer profit des initiatives existantes (par ex., le Cercle local, qui favorise l'achat en « hyper-proximité »).</p> <p>b) Adopter une <i>orientation produit</i> pour le Panier Bleu et accélérer les communications pour stimuler les achats locaux en ligne auprès des détaillants locaux.</p> <p>c) Évaluer la possibilité de mettre à profit le Panier Bleu pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> développer une communication claire concernant les produits d'ici. En effet, les contours du concept de commerce local sont flous pour de nombreux consommateurs. négocier des tarifs favorables aux petits commerçants concernant les cartes de crédit et les livraisons, dans le cadre du développement du Panier Bleu en tant que plateforme mutualisée. offrir des solutions de logistique et de soutien 3PL aux petites et moyennes entreprises.
<p>5 Chambre de commerce Organismes Grappes Gouvernement du Québec et gouvernement municipal</p> <p>Objectifs</p> 	<p>Soutenir la collaboration intersectorielle pour favoriser l'innovation et la créativité dans le développement de l'offre, et soutenir les commerçants dans leurs efforts d'exportation</p> <p>a) Mettre en place des groupes collaboratifs intersectoriels structurés visant à développer des offres distinctives que les commerçants pourront implanter dans leurs modèles d'affaires. Par exemple, la collaboration entre des détaillants de mode et des entreprises du numérique pourrait permettre de développer des expériences de réalité augmentée. Ces collaborations intersectorielles pourraient prendre la forme d'événements, d'ateliers, de tables rondes, de formations, etc.</p> <p>b) Financer des campagnes de communication promouvant l'image de marque de Montréal à l'international en tant que ville innovante et créative, dans le but de soutenir les détaillants dans leurs efforts d'exportation.</p>

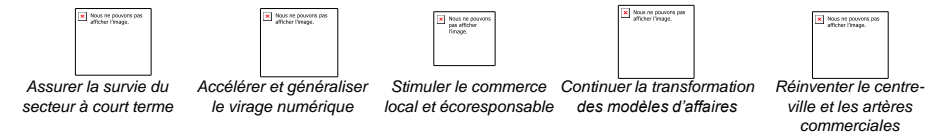


Pistes d'action



CIBLE 3 : GOUVERNEMENTS

Acteurs interpellés	Recommandation
<p>6 Gouvernement du Québec et gouvernement municipal</p> <p>OBNL (Le Panier Bleu)</p> <p>Participation du secteur privé</p> <p>Objectif</p> 	<p>Mettre en place des incitatifs pour stimuler les ventes auprès des commerçants et restaurateurs locaux durant la période des Fêtes et au début de 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Permettre l'élargissement des horaires d'ouverture des magasins pour faciliter le magasinage. b) Faciliter l'accès aux voitures à court terme et la piétonnisation (par ex., réduire les chantiers, proposer plus de places de stationnement gratuit, etc.). c) Investir dans des installations physiques au centre-ville permettant d'offrir une collecte en magasin rapide et efficace (par ex., casiers de ramassage). d) Inciter le retour d'un plus grand nombre d'employés au centre-ville, dans le respect des mesures sanitaires et des directives de la santé publique, tout en misant sur la communication pour rassurer les clients sur l'accessibilité et la sécurité sanitaire.
<p>7 Gouvernement du Canada et gouvernement du Québec</p> <p>Participation du secteur privé et des organismes</p> <p>Objectif</p> 	<p>Étendre les mesures d'aide et faciliter l'accès aux programmes de soutien</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Bonifier les budgets d'aide destinés au commerce de détail pour lui permettre de faire face aux coûts fixes et d'éviter les faillites. Les programmes de subvention offerts doivent tenir compte de différents critères (par ex., la localisation des commerces et les coûts associés, les pertes économiques des détaillants, la problématique différente des commerces indépendants, etc.). De plus, il faudrait introduire une modulation des plafonds, établie de façon à tenir compte des coûts très différents selon l'emplacement des commerces. b) Créer une plateforme centralisée servant de guichet unique pour l'accès aux fonds d'urgence et aux autres programmes de soutien. Cette plateforme pourrait être accompagnée d'une assistance professionnelle qui permettrait de guider les commerçants dans le processus de sélection et d'application aux mesures d'aide. c) Soutenir les détaillants avec des programmes d'accompagnement pour les aider dans leurs activités commerciales, telles que les ressources humaines, l'approvisionnement, etc.




CIBLE 3 : GOUVERNEMENTS


Acteurs interpellés	Recommandation
<p>8 Gouvernement du Canada et gouvernement du Québec</p> <p>Participation du secteur privé</p> <p>OBNL (Le Panier Bleu)</p> <p>Objectif</p>	<p>Soutenir les petits et moyens détaillants dans le renforcement de leur maturité numérique et leur compétitivité dans le domaine du commerce en ligne</p> <p>a) Soutenir les détaillants dans le développement des compétences numériques internes en continuant de développer des programmes d'aide. Par exemple, remettre sur pied un programme fédéral d'appui aux rues marchandes principales dans le numérique.</p> <p>b) Accroître l'accessibilité aux services liés à la logistique et au transport pour les petits et moyens détaillants avec des programmes gouvernementaux stimulant le financement de ces solutions. Notamment, soutenir le développement d'entreprises qui offrent des services de négoce et de comparaison des offres des transporteurs. De plus, développer des programmes d'aide dans le but d'attirer les investissements dans le secteur des 3PL.</p> <p>c) Encourager la concertation des acteurs pour soutenir les détaillants dans la protection des données de clients (par ex., Shopify, Lightspeed, etc.).</p> <p>d) Durant la pandémie, ne pas taxer les livraisons, ce qui pourrait augmenter la rentabilité des détaillants et ne stimulerait pas davantage le commerce de quartiers ou d'artères.</p> <p>e) Accélérer la révision de la fiscalité entourant le commerce en ligne dans le but de réduire les iniquités fiscales. En effet, les acteurs internationaux sont avantagés fiscalement par rapport aux commerçants locaux, ce qui leur permet de réinvestir davantage dans leur croissance.</p> <p>f) S'assurer qu'un financement est accessible pour les solutions déployées par le secteur privé. Ainsi, le secteur privé pourra développer des solutions innovantes pour pallier la déficience du dispositif de livraison.</p>




Sources : Entrevues; « Les 12 travaux du commerce montréalais », Ville de Montréal




Assurer la survie du secteur à court terme




Accélérer et généraliser le virage numérique



Stimuler le commerce local et écoresponsable



Continuer la transformation des modèles d'affaires





Réinventer le centre-ville et les artères commerciales

Pistes d'action



CIBLE 3 : GOUVERNEMENTS

Acteurs interpellés	Recommandation
<p>9 Gouvernement du Québec et gouvernement municipal</p> <p>Participation du secteur privé</p>	<p>Faire rayonner le commerce de proximité et les marques locales</p> <p>a) Attribuer une partie des budgets de communication à des campagnes de communication sur le commerce de proximité. Une plus grande partie du budget pourrait être attribuée à la reconnaissance des produits locaux avec des étiquetages attrayants.</p> <p>b) Sensibiliser les consommateurs aux enjeux écologiques des livraisons accélérées et de l'approvisionnement à l'international avant la période des Fêtes.</p> <p>c) Continuer à appuyer les investissements dans le développement de l'offre manufacturière locale, pour augmenter l'accessibilité aux produits locaux et réduire l'empreinte carbone, notamment le développement de l'industrie 4.0 et du secteur de la mode.</p>
<p>Objectif</p> 	
<p>10 Gouvernement municipal</p> <p>Participation du secteur privé</p> <p>SDC</p>	<p>Développer une stratégie de réaménagement du centre-ville et des artères commerciales ciblées</p> <p>a) Repenser l'expérience d'achat au centre-ville en misant sur des expériences divertissantes, tout en considérant le contexte de la pandémie.</p> <p>b) Favoriser une meilleure rentabilité des commerces au centre-ville en reportant puis en diminuant les taxes municipales, ce qui permettra d'accueillir une plus grande diversité de commerçants.</p> <p>c) Repenser l'aménagement du centre-ville et des artères commerciales (par ex. en offrant des espaces verts et accueillants).</p> <p>d) Repenser l'offre au centre-ville et dans les artères commerciales pour qu'ils redeviennent des lieux de destination. Des grands détaillants de renommée internationale (par ex. Uniqlo), des magasins locaux, des boutiques éphémères et des camions de cuisine de rue pourraient notamment être utilisés pour développer une offre unique.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les SDC pourraient jouer un rôle de plus en plus important dans la promotion et pour assurer la mixité de l'offre au centre-ville et dans les autres artères commerciales.
<p>Objectif</p> 	



ANNEXES

- Bibliographie
- Liste des organismes consultés
- Lexique

Bibliographie détaillée des sources utilisées (1/5)

ACCLR, « Les cinq nouvelles réalités humaines qui influencent les expériences », 2020 [en ligne : <https://acclr.ccm.ca/fr/blog-acclr/entrepreneuriat-innovation/cinq-nouvelles-realites-qui-influencent-les-experiences/>]

Association des restaurateurs de rue du Québec, « Gastronomie, cuisine et restauration : moteurs culturels de Montréal », 2017, [en ligne : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEM_ARRQ_20170403.PDF/]

Conseil québécois du commerce de détail, « Rapport Panel CQCD – Baromètre », 2020

Conseil québécois du commerce de détail, « Sondage aux détaillants », 2020

Association restauration Québec (ARQ), « Portrait de l'industrie », 2018, [en ligne : <https://restauration.org/portrait-de-lindustrie/>]

Desjardins, « Études économiques », 2015, [en ligne : <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/per0715f.pdf>]

Détail Québec, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, « Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail », 2016, [en ligne : <https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/11/Diagnostic-sectoriel-m-o-du-commerce-de-detail-2016-2019.pdf>]

Détail Québec, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, « Le roulement de personnel est un problème pour un peu plus du quart des établissements », 2016, [en ligne : <https://detailquebec.com/portrait-du-secteur/enjeux-de-recrutement/roulement-de-personnel/importance-du-probleme/>]

Détail Québec, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, « Portrait de l'évolution du commerce électronique au Québec », 2016, [en ligne : <https://www.detailquebec.com/wp-content/uploads/2019/09/Revue-de-presse-et-statistiques-Commerce-electronique.pdf>]

Grenier, « COVID-19 : Les 7 nouvelles tendances chez les consommateurs-citoyens », 2016, [en ligne : <https://www.grenier.qc.ca/chroniques/20862/covid-19-les-7-nouvelles-tendances-chez-les-consommateurs-citoyens>]

Bibliographie détaillée des sources utilisées (2/5)

HRImag, « 33,5 %... c'est le pourcentage de coût moyen payé pour la rémunération de la main-d'œuvre dans les entreprises de restauration du Québec. », 2018, [en ligne : <https://www.hrimag.com/33-5-c-est-le-pourcentage-de-cout-moyen-paye-pour-la-remuneration-de-la-main-d#nh2>]

HRImag, « Le restaurant, une habitude hebdomadaire pour 1 Québécois sur 3 », 2016, [en ligne : <https://www.hrimag.com/Le-restaurant-une-habitude-hebdomadaire-pour-1-Quebecois-sur-3>]

Isarta infos, « CEFRIO : Indice du commerce électronique au Québec (ICEQ) – 2017 », 2017, [en ligne : <https://isarta.fr/infos/cefrio-indice-du-commerce-electronique-au-quebec-iceq-2017/>]

Isarta infos, « Le commerce électronique toujours en croissance au Québec... même avant le coronavirus », 2020, [en ligne : <https://isarta.com/infos/le-commerce-electronique-toujours-en-croissance-au-quebec-meme-avant-le-coronavirus/>]

Isarta infos, « Le jour d'après la COVID-19 : quelles seront les 7 nouvelles habitudes des consommateurs selon Jean Marc Léger? », 2020, [en ligne : <https://isarta.com/infos/le-jour-dapres-la-covid-19-queelles-seront-les-7-nouvelles-habitudes-des-consommateurs-selon-jean-marc-leger/>]

Journal de Montréal, « COVID-19 : les Québécois se tournent vers l'achat en ligne », 2019, [en ligne : <https://www.journaldemontreal.com/2020/04/24/covid-19-les-quebecois-se-tournent-vers-lachat-en-ligne>]

Journal de Montréal, « La COVID-19 a changé vos habitudes d'achat », 2019, [en ligne : <https://www.journaldemontreal.com/2020/06/15/la-covid-19-a-change-vos-habitudes-dachat>]

Journal de Montréal, « Montréal : 22 % des commerces inoccupés au centre-ville », 2019, [en ligne : <https://www.journaldemontreal.com/2019/11/20/22-des-commerces-inoccupes>]

Journal de Québec, « Amazon continue de dominer les ventes en ligne au Québec », 2018, [en ligne : <https://www.journaldequebec.com/2018/10/06/amazon-continue-de-dominer-les-ventes-en-ligne-au-quebec>]

Bibliographie détaillée des sources utilisées (3/5)

Journal de Québec, « Commerces et déconfinement : les consommateurs doivent s'attendre à payer plus cher », 2020, [en ligne : <https://www.journaldequebec.com/2020/06/02/les-consommateurs-doivent-sattendre-a-payer-plus-cher>]

Journal de Québec, « Hausse de 4 à 7 % du panier d'épicerie justifiée, selon l'ADAQ », 2020, [en ligne : <https://www.journaldequebec.com/2020/06/03/hausse-de-4-a-7-du-panier-depicerie-justifiee-selon-ladaq>]

La Piscine, « Repensez votre stratégie à l'international », 2020, [en ligne : <https://www.lapiscine.co/pac/>]

La Presse, « Commerce de détail : enthousiasme, questions, défis et désespoir », 2020, [en ligne : <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-04-29/commerce-de-detail-enthousiasme-questions-defis-et-desespoir>]

La Presse, « Commerce de détail : Montréal en mode solution », 2019, [en ligne : <https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/2019-10-06/commerce-de-detail-montreal-en-mode-solution>]

La Presse, « Des PME divisées sur les subventions salariales », 2020, [en ligne : <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-04-07/des-pme-divisees-sur-les-subventions-salariales>]

La Presse, « Hausse des ventes de 800 millions en 3 mois pour la société mère d'IGA », 2020, [en ligne : <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-06-18/hausse-des-ventes-de-800-millions-en-3-mois-pour-la-societe-mere-d-iga>]

La Presse, « Ils ont fait leurs premiers pas durant la crise », 2020, [en ligne : <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-10-12/commerce-en-ligne/ils-ont-fait-leurs-premiers-pas-durant-la-crise.php>]

La Presse, « Immobilier commercial : le cancer de la spéculation », 2019, [en ligne : <https://www.lapresse.ca/debats/editoriaux/2019-07-20/immobilier-commercial-le-cancer-de-la-speculation>]

La Presse, « La pandémie fait bondir les ventes de Sobeys de 37 % », 2020, [en ligne : <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-04-16/la-pandemie-fait-bondir-les-ventes-de-sobeys-de-37>]

Bibliographie détaillée des sources utilisées (4/5)

La Presse, « Maxi profite moins de la pandémie que Provigo », 2020, [en ligne : <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-04-30/maxi-profite-moins-de-la-pandemie-que-provigo>]

Le Soleil, « Entrepôts Modulo : 350 unités d'entreposage bientôt disponibles à Lévis », 2020, [en ligne : <https://www.lesoleil.com/affaires/entrepots-modulo-350-unites-dentreposage-bientot-disponibles-a-levis-2ec5e45a9bd07870e42167ac5d5b264c>]

Le Soleil, « Pénurie de main-d'œuvre dans le commerce au détail », 2012, [en ligne : <https://www.lesoleil.com/affaires/penurie-de-main-doeuvre-dans-le-commerce-au-detail-4f06938e176b3de9a4bbb31443188fcb>]

Les Affaires, « Le commerce de détail aux soins intensifs », 2020, [en ligne : <https://www.lesaffaires.com/blogues/nicolas-duvernois/le-commerce-de-detail-aux-soins-intensifs/619973>]

Les Affaires, « Consommer de façon plus responsable : l'enjeu de notre époque », 2019, [en ligne : <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/innovation/consommer-de-facon-plus-responsable--lenjeu-de-notre-epoque/612889>]

Les Affaires, « Walmart embauchera 1700 personnes au Québec », 2020, [en ligne : <https://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/commerce-de-detail/walmart-embauchera-1700-personnes-au-quebec/620303>]

Les Affaires, « Le classement des 500 plus importantes sociétés québécoises », 2019, [en ligne : <https://www.lesaffaires.com/classements/les-500-plus-grandes-societes-au-quebec-2019/liste>]

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), « Restauration », 2016, [en ligne : <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/statistiques/Pages/restauration.aspx>]

Ministère de l'Agriculture, des pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), « Bioclips – Actualité bioalimentaire », juin 2019, [en ligne : https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/BioClips2019/Volume_27_no21.pdf]

Bibliographie détaillée des sources utilisées (5/5)

Mmode, « Pensez local », 2020, [en ligne : <https://mmode.ca/fr/industrie/pensez-local/>]

Ontario, « Ontario Supports Small Main Street Businesses with \$60 Million in Funding through PPE Grant », 2020, [en ligne : <https://news.ontario.ca/en/release/58708/ontario-supports-small-main-street-businesses-with-60-million-in-funding-through-ppe-grant>]

Radio-Canada, « Québec fournit une aide aux détaillants pour amorcer leur virage numérique », 2017, [en ligne : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1023235/quebec-aide-detaillants-virage-numerique-economie-internet>]

Radio-Canada, « Quels sont ces produits que les Canadiens se sont arrachés pendant la pandémie? », 2020, [en ligne : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1731209/coronavirus-pandemie-consommation-biens-changements-habitudes>]

Radio-Canada, « Un épicier dévoile ses comptes et ça n'augure rien de bon pour les clients canadiens », 2020, [en ligne : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1708620/epicerie-frais-covid-prix-panier-comptabilite-hausse>]

Retail Council of Canada (RCC), « Canadian shopping centre study 2017 », 2017, [en ligne : https://www.retailcouncil.org/wp-content/uploads/2018/08/RCC_CSCS_3_2017_FINAL.pdf]

Retail Council of Canada (RCC), « Ontario announces new supports for small retailers », 2020, [en ligne : <https://www.retailcouncil.org/province/ontario/ontario-announces-new-supports-for-small-retailers/>]

The Guardian, « Milan announces ambitious scheme to reduce car use after lockdown », 2020, [en ligne : <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/21/milan-seeks-to-prevent-post-crisis-return-of-traffic-pollution>]

Liste des organismes consultés

ORGANISATION	NOM	TITRE
Le Panier Bleu	Alain Dumas	Directeur général
La Vie en Rose	François Roberge	Président-directeur général
Maguire	Myriam Belzile-Maguire	Fondatrice et designer
Novacap	Frédéric Perrault	Associé senior
IGA-Sobeys	Alain Ménard	Vice-président principal, Exploitation de détail Québec
SAIL	Norman Décarie	Président et chef de la direction
Centre québécois d'innovation en commerce (CQCI)	Carl Boutet	Directeur général
Association des SDC de Montréal (ASCDM)	Caroline Tessier	Directrice générale
SDC Destination centre-ville	Emile Roux	Directeur général
SDC Promenade Wellington	Billy Walsh	Directeur général
Association Restauration Québec	François Meunier	Vice-président aux affaires publiques et gouvernementales
PME Montréal	Alexandre Skerlj	Directeur, Commercialisation des innovations – Transport et logistique
Hello Network	François Plamondon	Président-directeur général

MOUVEMENT ÉCONOMIQUE
MÉTROPOLITAIN

RELANÇONS **MTL**

RELANÇONSMTL.CA

Propulsé par :



Canada 



Québec 

Montréal 

En association avec :



En collaboration avec :



Grâce au soutien de :



CGI

 **Desjardins**

 **Hydro Québec**

LA PRESSE

**MONTREAL
GAZETTE**



RioTinto

En partenariat avec :



AÉRO 
MONTREAL

alu Québec
Groupe de l'aluminium



CARGOM
GRAPPE MÉTROPOLITAINE DE
LOGISTIQUE ET TRANSPORT DE MONTREAL

CO CD Conseil québécois
du commerce de détail

**Culture
Montréal**

**écotech
Québec**

femmessor
financement +
accompagnement

**FINANCE
MONTREAL**

JCCM
JEUNE CHAMBRE
DE COMMERCE
DE MONTREAL

La GUILDE
du jeu vidéo
du Québec

mmode
LA GRAPPE METROPOLITAINE DE LA MODE

**MTL
INTL** Montréal
International

**MONTREAL
INVIVO**

NUMANA
Catalyseur d'écosystèmes technologiques

**propulsion
Québec**
Groupe des
transports électriques
et intelligents

**TOURISME /
MONTREAL**