

SE MOBILISER POUR RÉUSSIR LA RELANCE DE LA MÉTROPOLE DU QUÉBEC

Synthèse des pistes d'action
proposées dans les 11 plans sectoriels produits
dans le cadre du mouvement Relançons MTL

5 février 2021



Ce rapport de synthèse s'appuie sur 11 plans d'action disponibles
sur le [site de la CCMM](#)

Partenaire de contenu



TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
Mot de Michel Leblanc	3
Déclaration de principes	4
Introduction	6
• L'initiative Relançons MTL	9
• L'importance stratégique du Grand Montréal pour le Québec	15
1. Les principales répercussions de la crise sur les secteurs	22
2. Les enjeux transversaux qui émergent de la crise	32
3. Les pistes d'action pour la relance du Grand Montréal	41
4. Conclusion – S'engager pour réussir	66
Annexes	
• Synthèse des plans d'action sectoriels	69
• Liste des organisation consultées	131



Michel Leblanc

Président et chef de la direction

- Chambre de commerce du Montréal métropolitain

La mise au point en un temps record de vaccins pour freiner la COVID-19 a mis en relief trois facteurs clés de réussite qui constituent autant de leçons à retenir de la crise : une collaboration soutenue entre les acteurs, des ressources conséquentes et une agilité remarquable des secteurs public et privé.

À l'échelle de la métropole, ces trois mêmes facteurs ont contribué à la réussite du mouvement Relançons MTL. En quelques semaines, avec l'appui des trois ordres de gouvernement et grâce à l'engagement direct des grappes et des autres plateformes de mobilisation, nous avons analysé la situation dans tous les secteurs de force de la métropole et nous avons élaboré des plans d'action concrets pour réussir la relance.

Dès sa conception, nous avons voulu que le mouvement Relançons MTL réunisse les acteurs terrain, qu'il cerne les actions nécessaires à court terme et qu'il aide les gouvernements à déployer des solutions qui permettront une relance soutenue sur un horizon à plus long terme.

Nous publions aujourd'hui le rapport de synthèse, qui regroupe les constats et les analyses des 11 plans sectoriels produits l'automne dernier. Ce rapport documente bien la réalité particulière de la crise actuelle : nos secteurs de force subissent de manière très asymétrique le contre-choc économique de la pandémie. Le message à l'intention des autorités publiques est limpide : il faut déployer des stratégies sectorielles, et plusieurs gestes concrets sont nécessaires et urgents pour les secteurs des arts vivants, de l'aéronautique et du transport aérien, par exemple.

Cette synthèse illustre également le besoin de s'attaquer avec vigueur à des enjeux majeurs communs à tous les secteurs : la rareté de main-d'œuvre, qui persiste dans la plupart des secteurs et qui reviendra très rapidement dans l'ensemble de l'économie et dans toutes les régions du Québec; la transformation numérique, qui demeure un défi pour plusieurs PME, alors que leur survie en dépend; et la nécessité de se préparer à déployer des stratégies d'internationalisation pour préserver et accroître nos contrats à l'étranger, tout en profitant pleinement du potentiel du marché local. Enfin, la pandémie et la crise ont mis en lumière, si besoin était, la nécessité d'innover sans relâche, de profiter de nos talents issus de notre économie du savoir et de nous assurer de projeter enfin notre force économique sur les marchés étrangers et les grandes places d'affaires internationales.

Nous devons miser sur nos forces pour bâtir une métropole plus prospère, plus durable et plus résiliente. Dans cette veine, le capital humain constitue notre principal atout. Nous avons besoin de tous les talents. Nous avons besoin de projets d'avenir porteurs, qu'il s'agisse de l'avion vert, de la santé connectée, de la finance durable ou de la filière des véhicules électriques et intelligents, pour n'en nommer que quelques-uns. Des approches nouvelles sont aussi proposées, notamment en regard des processus d'appels d'offres publics et du rôle clé que peuvent jouer les grands donneurs d'ordres pour stimuler le développement de petites entreprises innovantes, en technologies propres, par exemple.

Le mouvement Relançons MTL a révélé un puissant consensus autour de six principes catalyseurs qui doivent devenir les véritables lignes directrices de la relance de notre économie. Ces principes forment le cœur d'une déclaration commune signée par la Chambre et toutes les grappes et associations sectorielles impliquées dans le mouvement. Ils serviront de guide pour décider de nos actions futures et, nous en sommes convaincus, contribueront à bâtir une métropole plus résiliente et plus prospère.

Nous invitons tous les acteurs de l'écosystème d'affaires métropolitain à s'engager à nos côtés en appuyant également cette déclaration de principes et en se l'appropriant afin que la relance économique que nous réaliserons ensemble soit humaine, inclusive, verte et ouverte sur le monde.

En unissant nos efforts, nous retrouverons l'élan remarquable que la métropole connaissait il y a quelques mois, au bénéfice de l'ensemble de la population montréalaise et québécoise.

Nous nous engageons pour la réussite de la relance

Nous avons tous traversé une année qui marquera l'histoire. Nous avons perdu des proches, nous avons cessé de vivre normalement, nous sommes montrés résilients et solidaires les uns envers les autres. Nous avons dû faire des choix déchirants qui ont mis à mal des milliers d'entreprises et provoqué des dizaines de milliers de pertes d'emploi.

Malgré ces moments difficiles, nous sommes restés confiants. Et aujourd'hui, nous sommes prêts à nous engager dans la relance.

Depuis le début de l'automne, nous avons participé à Relançons MTL, un grand mouvement économique destiné à faire le point sur l'état des lieux, à identifier les défis à relever et à proposer des actions essentielles pour renforcer nos entreprises, créer des emplois et retrouver notre élan économique.

Relançons MTL a révélé un puissant consensus autour de six principes fondamentaux.

La relance doit s'appuyer sur l'humain avant tout

Tous les échanges ont eu un point en commun : l'humain est et doit demeurer au cœur de nos décisions. Préserver la vie et le bien-être collectif est la plus grande des priorités.

Les travailleurs et travailleuses, les collègues et les partenaires constituent l'actif le plus précieux des entreprises. La reprise des activités, le pivot de nos modèles d'affaires, la création de nouveaux emplois et la recherche de gains de productivité doivent contribuer à préserver la santé et la qualité de vie des individus qui forment nos organisations.

Par conséquent, ***nous nous engageons à adopter des pratiques qui respectent les femmes et les hommes qui sont au cœur de nos organisations.*** Nous accorderons le même respect lorsqu'il sera question de l'impact de nos actions sur les générations futures.

La relance sera résolument inclusive

Pour être un succès, la relance doit permettre à tous de participer significativement à la vie économique, sociale, politique et culturelle de la collectivité.

Le message qui se dégage du mouvement Relançons MTL est unanime : nous devons reconnaître l'apport de tous les groupes à la société, nous ouvrir à la diversité sous toutes ses formes, respecter les droits de chacun et assurer une véritable égalité des chances à tous les citoyens.

Nous nous engageons à travailler avec acharnement pour réduire les obstacles qui excluent des individus de la société et les empêchent de participer pleinement à son développement économique

Nous nous engageons pour la réussite de la relance

La relance doit être verte

La crise sanitaire, aussi préoccupante soit-elle, ne peut nous faire oublier que nous sommes aux prises avec une crise environnementale sans précédent dans notre histoire récente.

Encore une fois, le message qui émerge du mouvement Relançons MTL est très clair : pour qu'elle soit véritablement durable, la relance devra nous aider à accélérer notre transition vers une économie sobre en carbone.

Nous nous engageons à intégrer systématiquement les préoccupations environnementales dans notre processus décisionnel et à rehausser nos efforts pour réduire notre empreinte écologique.

La relance favorisera une économie locale forte et ouverte sur le monde

La relance nous offre une occasion unique de valoriser le plein potentiel de notre économie locale tout en maximisant notre présence sur les marchés extérieurs.

Nous devons en faire encore plus pour identifier, promouvoir et commercialiser notre expertise, nos produits et nos services, qui peuvent répondre à des besoins aussi bien locaux qu'internationaux.

Nous nous engageons à considérer d'abord les biens et services locaux dans nos stratégies d'approvisionnement, tout en étant bien conscients que la relance exige que nous ayons du succès sur les marchés internationaux pour y vendre nos produits ou encore attirer ici des talents, des entreprises et des touristes.

La relance nous permettra de bâtir l'économie du futur

La relance est l'occasion de mettre de l'avant notre grande créativité, notre sens de l'innovation et notre économie du savoir afin de bâtir l'économie du futur.

Nous devons miser sur ces forces pour trouver des réponses aux défis actuels de notre société, accroître la productivité de nos entreprises et rehausser notre contribution au développement de l'économie.

Nous nous engageons à valoriser le savoir, la créativité et l'innovation et à faire preuve d'audace pour demeurer à l'avant-garde des secteurs phares de l'économie du futur.

La réussite de la relance passe par l'engagement de tous

L'adhésion et la participation soutenue des acteurs issus de toutes les sphères de notre économie seront essentielles pour mettre en œuvre les actions nécessaires à la réussite de la relance.

Nous devons investir et nous investir dans la relance, continuer de reconnaître la valeur de notre travail individuel et collectif et favoriser l'engagement de tous.

Nous reconnaissons notre rôle dans la réussite de la relance économique et nous engageons à le jouer pleinement.

Nous sommes persuadés que nous pouvons réussir la relance de Montréal si nous appliquons ces six principes. Nous invitons l'ensemble du milieu des affaires et toute la population à s'engager à nos côtés. Relançons Montréal!

INTRODUCTION

Réagir à une crise économique complètement inédite

Le Québec, comme l'ensemble des sociétés, traverse périodiquement des récessions provoquées par des déséquilibres sur les marchés ou touchant le système financier. Ces crises entraînent habituellement un ralentissement généralisé de l'activité économique, une augmentation du nombre de chômeurs et la faillite ou la hausse de l'endettement de plusieurs entreprises.

Les réponses à ces récessions comportent généralement une augmentation plus ou moins rapide des dépenses publiques, une hausse des investissements dans les infrastructures et des baisses de taux d'intérêt pour stimuler la consommation et l'investissement privé. En moyenne, ces récessions durent 11 mois et sont suivies par des périodes de reprise plus ou moins abruptes qui affectent tous les secteurs et permettent de retrouver les niveaux d'emploi pré-crise.

Une crise très inhabituelle

La crise économique liée à la COVID-19 est arrivée de manière totalement imprévue. Elle ne résulte pas de déséquilibres sur les marchés réels ou financiers. Son déclenchement est le résultat direct de l'arrêt forcé des activités économiques pour des raisons sanitaires.

En quelques semaines à peine, tous les États ont forcé un arrêt des activités et fermé leurs frontières. Ici au Québec, on estime qu'environ 40 % de l'économie a été mise sur pause durant 6 semaines¹ au printemps 2020. L'économie s'est contractée de près de 25 % en deux mois². Le taux de chômage a bondi de 4,5 % à 17 %³.

Pour éviter un effondrement complet, les gouvernements ont déployé dans des délais records des programmes d'aide directe, pour les particuliers et pour les entreprises. Les déficits ont explosé. Ces interventions publiques massives ont cependant aidé à stabiliser la situation. Certaines mesures ont même généré des effets plus grands que ceux anticipés, si bien qu'on a vu le revenu moyen des Canadiens *croître* durant cette période, tout comme le taux d'épargne.

On a observé un fort rebond durant l'accalmie sanitaire de l'été 2020. Toutefois, le rebond a été très inégal selon les secteurs économiques, entraînant ici un retour de pénurie de main-d'œuvre et ailleurs un chômage pandémique persistant. L'arrivée de la deuxième vague depuis la fin septembre a mis en lumière la situation très inégale qui sévit entre les secteurs et la nécessité d'opter pour des approches ciblées. Fait inédit, ce sont les centres-villes des grandes métropoles, véritables moteurs économiques, qui sont les secteurs géographiques les plus fragilisés par la crise.

¹ Ministère de l'Économie du Québec, Modalités de réouverture de certains secteurs de l'économie, 28 avril 2020, [En ligne : https://www.economie.gouv.qc.ca/ministere/salle-de-presse/communiqués-de-presse/communiqué-de-presse/?no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=24586&cHash=7a03e64318b1d5424f7335d9f4824948]

² Journal Métro, Économie : chute du PIB de près de 15 % en avril au Québec, 21 juillet 2020, [En ligne : <https://journalmetro.com/actualites/national/2483782/economie-chute-du-pib-de-pres-de-15-en-avril-au-quebec/>]

³ TVA Nouvelles, Le chômage atteint 17 % au Québec, 8 mai 2020, [En ligne : <https://www.tvanouvelles.ca/2020/05/08/les-chiffres-de-emploi#:~:text=Le%20Qu%20au%20Québec%20est%20particulier%20à%20toucher%20le%20taux%20de%20ch%20m%20age%20à%2017%20pourcent%20à%20la%20fin%20de%20l%20printemps%202020,context=Le%20Qu%20au%20Québec%20est%20particulier%20à%20toucher%20le%20taux%20de%20ch%20m%20age%20à%2017%20pourcent%20à%20la%20fin%20de%20l%20printemps%202020>]

Appel à une mobilisation générale

La crise a mis en évidence la nécessité de mobiliser tous les acteurs. Dès le début de l'été 2020, les gouvernements provincial et fédéral, la Ville de Montréal, de même que la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et ses 82 municipalités, ont signalé leur engagement à soutenir une mobilisation locale pour identifier les actions nécessaires pour parvenir à relancer l'activité économique dans la métropole et retrouver les niveaux d'emploi d'avant la pandémie.

La Chambre pour sa part s'est immédiatement engagée à agir sur trois fronts :

- a) Créer une vaste mobilisation pour assurer la résilience de l'économie métropolitaine et se projeter vers l'avenir**
- b) Comprendre les particularités de la crise et ses effets sur les différents secteurs d'activité prioritaires pour l'économie métropolitaine, sachant qu'ils auront un rythme de reprise distinct**
- c) Aider le milieu à s'organiser pour instaurer un climat de confiance et passer à l'action**

Avec l'appui des trois ordres de gouvernement, en association avec Investissement Québec et en collaboration avec le Palais des congrès de Montréal, la Chambre et une vingtaine de partenaires ont lancé en août dernier le mouvement Relançons MTL. L'objectif de ce mouvement, une première au Canada, était d'acquiescer une compréhension fine des enjeux auxquels les grands secteurs stratégiques de la métropole font face et de faire ressortir des actions pour réussir une relance durable. Concrètement, cette mobilisation visait à proposer des solutions et à aider les entreprises et les différents gouvernements à prendre les meilleures décisions possible.

Quatre mois plus tard, **11 plans d'action sectoriels** ont été élaborés en collaboration avec **17 grappes et plateformes de mobilisation. Ce sont plus de 175 représentants et acteurs des secteurs d'activité étudiés** qui ont été mis à contribution pour renforcer ces analyses et déterminer les solutions à préconiser à court et à moyen terme.

Cet exercice a permis d'établir **plus de 110 pistes d'action prioritaires**, qui ont été présentées dans le cadre des Forums stratégiques sectoriels. Ces forums de consultation ont mobilisé **plus de 6 000 participants**, qui ont contribué à enrichir les plans d'action et à établir quels gestes devraient être prioritaires.

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

En s'appuyant sur tout le corpus qui a été développé, ce document de synthèse vise à faire ressortir les principales répercussions de la crise sur les différents secteurs, les enjeux transversaux qui en émergent et les pistes d'action prioritaires pour assurer la relance de la métropole.

Les actions présentées dans ce rapport ont reçu un appui systématique de la part du milieu. Elles ressortent comme les premiers gestes à poser par les entreprises, les organisations de soutien et de développement économique, ainsi que les gouvernements.

Ce plan de synthèse s'inscrit donc comme un outil pour favoriser l'enclenchement d'une relance durable et soutenue pour la métropole et ses secteurs stratégiques, ce qui explique qu'on y retrouve principalement des actions à réaliser à court terme pour soutenir les secteurs les plus durement touchés. Il présente également des gestes structurants à réaliser à long terme pour renforcer l'économie et des facteurs clés de succès.

Les 11 plans d'action sectoriels – que nous vous invitons à consulter sur le site Web de la Chambre : [Publications – Chambre de Commerce de Montréal | CCMM](#) – comportent un diagnostic plus fin et des pistes d'action ciblées à court et à long terme. Ils présentent également les principales mesures d'aide gouvernementales mises en place pour appuyer les entreprises, ainsi que des mesures d'aide inspirantes implantées dans d'autres territoires.

Si les entreprises, le centre-ville et les secteurs d'activité stratégiques de l'économie métropolitaine font face à des défis de taille, les occasions à saisir sont nombreuses. Nous devons miser sur les atouts qui distinguent la métropole et agir à court terme pour décupler les impacts de cette mobilisation. L'engagement de toutes les parties prenantes, voilà la clé du succès.

Ce document constitue une synthèse des 11 plans d'action sectoriels du mouvement Relançons MTL

Cette synthèse a été développée dans le cadre de Relançons MTL. Elle est constituée des grands constats et pistes d'action qui ont émergé des 11 plans d'action sectoriels réalisés préalablement.

- Il s'agit ainsi d'une synthèse réalisée selon une approche de type « bottom-up », c'est-à-dire une synthèse des principaux enjeux et pistes d'action identifiés à l'intérieur de chaque secteur, et non pas d'une approche « top-down » où un enjeu particulier de la métropole aurait fait l'objet d'une recherche approfondie.

Cette synthèse, de même que les 11 plans d'action qui la sous-tendent, s'appuie sur une démarche à la fois rigoureuse et accélérée compte tenu des effets induits par la crise actuelle, et contient principalement :

- Une contribution soutenue de nombreux partenaires – grappes industrielles, associations et plateformes de mobilisation sectorielles : études, données, diagnostics, mémoires, démarches réalisées en marge de la crise, etc.;
- Une revue de la littérature des conséquences de la COVID-19, localement 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 dans l'ensemble des secteurs;
- Le cadre d'analyse et l'expertise sectorielle de KPMG pour les 10 plans sectoriels excluant le centre-ville;
- Le cadre d'analyse et l'expertise d'IdéesFX, dans le cadre du Plan d'action pour renforcer le centre-ville.

Cette synthèse propose aux gouvernements et aux acteurs des secteurs étudiés des pistes d'action prioritaires à court terme et d'autres qui s'inscrivent dans une relance durable à plus long terme. Sa portée métropolitaine se concentre sur le territoire délimité par la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal.

SECTEURS COUVERTS :

1. Aérospatiale et transport aérien
2. Centre-ville
3. Commerce de détail
4. Construction et infrastructures
5. Industries culturelles et créatives
6. Sciences de la vie et technologies de la santé
7. Services financiers
8. Technologies de l'information et des communications
9. Technologies propres
10. Tourisme
11. Transport et logistique

La pandémie de COVID-19 : un impact sans précédent, un rebond impressionnant et une seconde vague aux effets encore incertains

De février à avril 2020, l'emploi dans la RMR de Montréal a chuté de 18 points de pourcentage, pour rebondir à compter de mai.

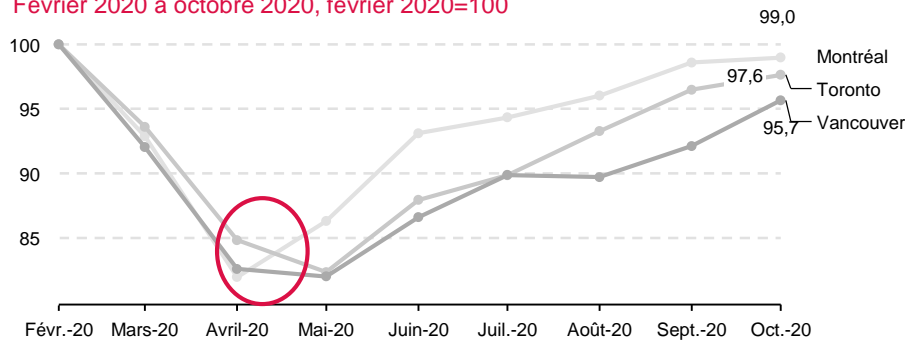
- En octobre, l'emploi demeurait 1 point de pourcentage sous le niveau de février, mais un recul est possible avec le reconfinement partiel actuel.

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'emploi, notamment par un soutien sans précédent au revenu des ménages – le revenu personnel disponible ayant même augmenté – en plus d'un ensemble de mesures de soutien aux entreprises.
- La gestion de la crise sanitaire a également permis une réouverture plus rapide que celle observée chez nos voisins du sud.

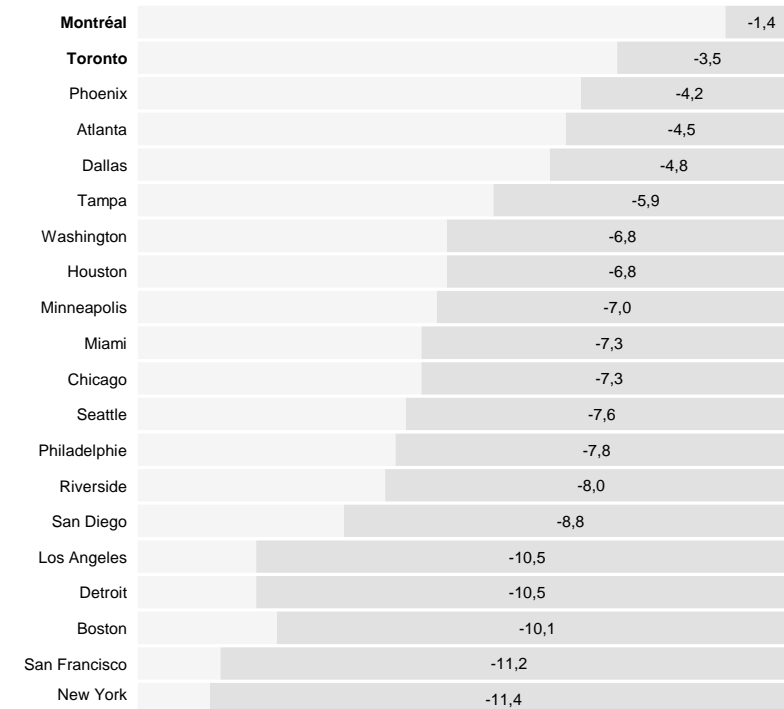
Évolution de l'emploi, régions métropolitaines de recensement sélectionnées

Février 2020 à octobre 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

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 est en cours, les bureaux étant autorisés à revenir à une capacité maximale de 25 %. Fin septembre, on estimait qu'un peu plus du tiers des employeurs aurait atteint ou dépassé la barre des 20 %.
- Le téléenseignement a aussi pris le dessus sur l'enseignement en présence physique dans les grandes institutions du centre-ville. Des milliers d'étudiants n'ont ainsi pas vécu un quotidien normal.
- 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 % à l'été 2020 comparativement à la même période en 2019, 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 du mois 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 septembre, le passage de la grande région de Montréal en zone rouge le 1^{er} octobre dernier remet d'actualité 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 %

Source : « Les bureaux du centre-ville de Montréal toujours presque vides » (LaPresse), 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 secteurs de l'hébergement et de la restauration ainsi que celui de l'information, de la culture et des loisirs demeurent à ce jour parmi les plus frappés par la crise.

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

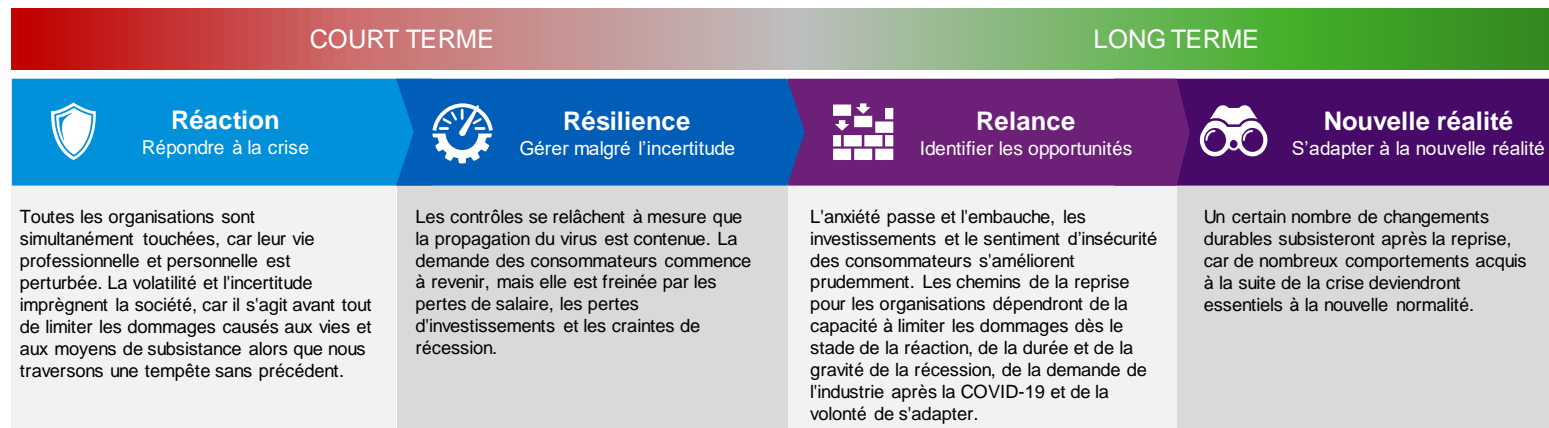
La majorité des entreprises de la région métropolitaine traversera quatre phases de retour à la croissance.

- Bien que la phase de réponse initiale à la crise soit derrière nous, certaines entreprises œuvrant 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 retrouver leur niveau d'activité pré-crise.

Toutes les entreprises et les secteurs économiques ne réaliseront pas les différentes phases de retour à la croissance à la même vitesse, et un recul est à craindre pour certaines d'entre elles au cours de 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 les 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 ».

Cette synthèse est structurée en quatre chapitres

1 LES PRINCIPALES RÉPERCUSSIONS DE LA CRISE SUR LES SECTEURS

2 LES ENJEUX TRANSVERSAUX QUI ÉMERGENT DE LA CRISE

3 LES PISTES D'ACTION POUR LA RELANCE DU GRAND MONTRÉAL

4 S'ENGAGER POUR RÉUSSIR

INTRODUCTION

- L'initiative Relançons MTL
- ▶ • **L'importance stratégique du Grand Montréal pour le Québec**

Le Grand Montréal, véritable locomotive au cœur de l'économie québécoise

L'importance économique et stratégique de Montréal pour le Québec s'explique par de nombreux facteurs, dont :



Son **poids dans l'économie** québécoise : Montréal représente plus de 56 % de l'économie du Québec et cette part est en croissance



Son rôle de **locomotive de la croissance** économique



Sa masse critique d'**entreprises, de centre de recherche, de services spécialisés, d'organismes internationaux** et sa **concentration d'emplois** dans plusieurs secteurs d'activité porteurs



Son réseau d'**éducation et de recherche** qui nourrit un bassin de main-d'œuvre prisé



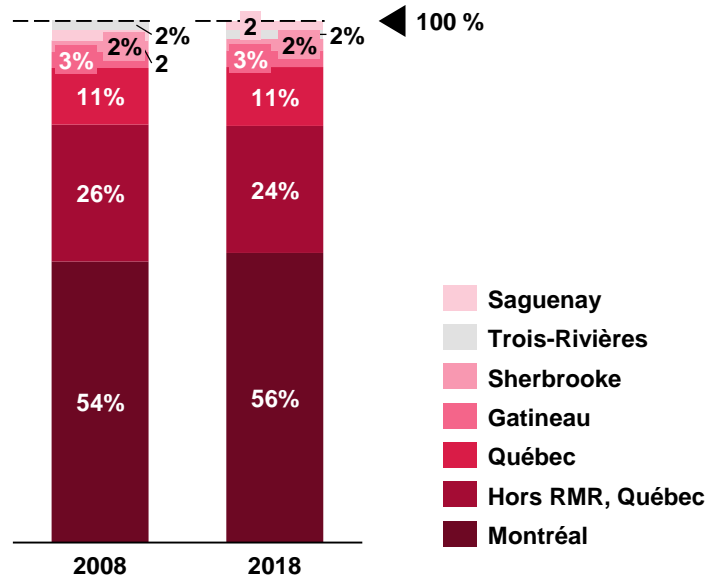
La vitalité de son milieu **culturel, la diversité de sa population** et sa force d'attraction de touristes nationaux et internationaux

Montréal représente plus de 56 % de l'économie de la province et cette part est en croissance

En 2018, un peu plus de 50 % de la population du Québec habite Montréal, où l'on retrouve aussi 51 % des emplois et 56 % du PIB du Québec.

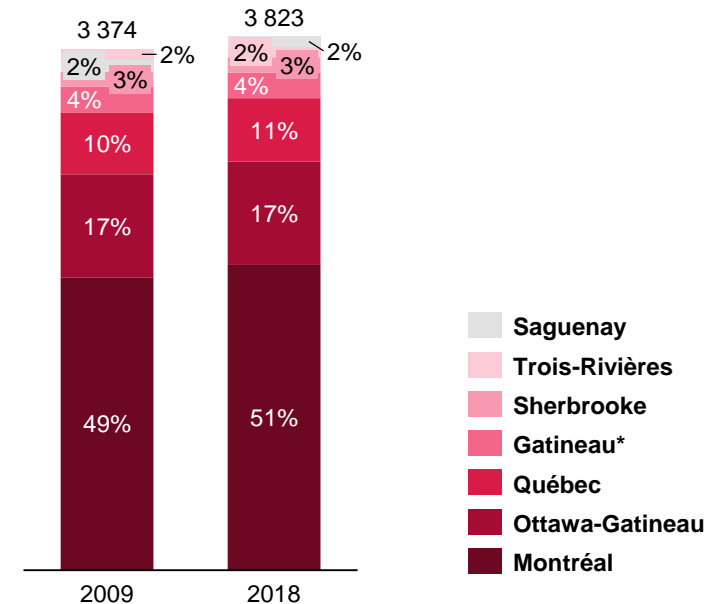
- La part de Montréal dans le PIB et dans l'emploi du Québec a crû de 2 points de pourcentage au cours de la dernière décennie

Répartition du PIB par RMR, Québec
2008, 2018, en %, au prix de base



L'importance stratégique
du Grand Montréal pour le Québec

Répartition de l'emploi par RMR, Québec
2009, 2018



Le Grand Montréal, une véritable locomotive pour l'économie du Québec

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.

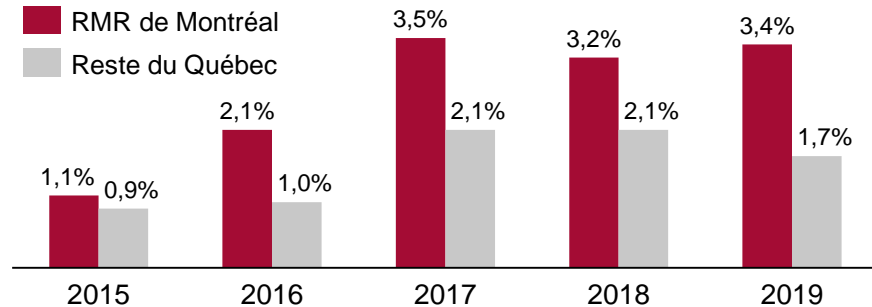
- Entre 2016 et 2019, les taux de croissance enregistrés dans la RMR de Montréal ont été largement supérieurs à la croissance économique du reste du Québec. En 2019, le PIB de la métropole a même progressé à un rythme deux fois plus rapide qu'ailleurs Québec (3,4 % versus 1,7 %), et a surpassé les taux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

L'économie du Grand Montréal bénéficie notamment :

- D'une forte concentration d'entreprises dans des secteurs clés de l'économie de la province, qui contribuent à faire de Montréal une métropole dynamique et innovante (secteurs qui font tous l'objet de plans d'action pour la relance);
- 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

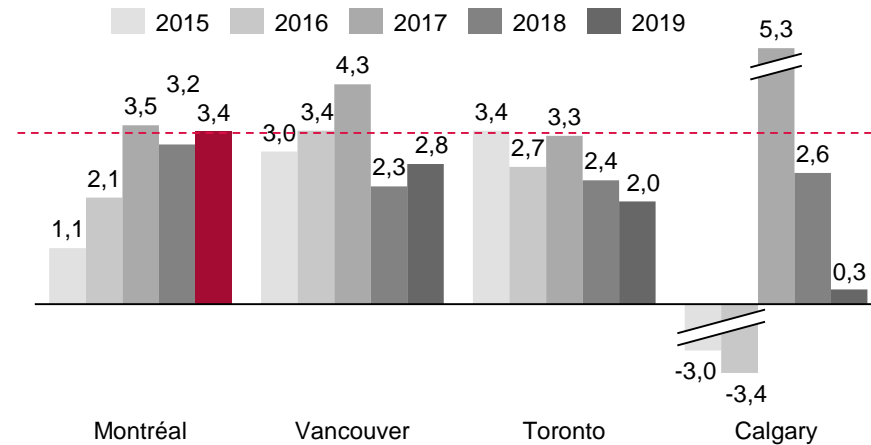
2015 à 2019, en %



Source : Conference Board du Canada.

Taux de croissance annuel du PIB réel, RMR sélectionnées

2015 à 2019, en %



Une masse critique d'entreprises, de centres de recherche, de services professionnels spécialisés, d'organismes internationaux et d'emplois dans plusieurs secteurs d'activité porteurs

Montréal se classe parmi les métropoles nord-américaines innovantes, notamment grâce à une abondance d'universités et de centres de recherche et à un positionnement enviable dans nombre d'industries émergentes et prometteuses.

EXEMPLES DE SECTEURS CLÉS DE L'ÉCONOMIE MONTRÉLAISE

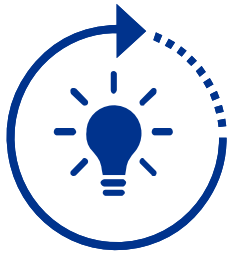
Intelligence artificielle	Aérospatiale	Jeux vidéo
<ul style="list-style-type: none"> • La plus grande communauté universitaire en apprentissage profond au monde • Des chefs de file mondiaux tels que Google, Microsoft et Facebook • Le plus grand laboratoire de recherche universitaire au monde en apprentissage profond et par renforcement, le Mila 	<ul style="list-style-type: none"> • L'une des grandes capitales mondiales de l'aérospatiale • Un pôle de chefs de file mondiaux établis dans le Grand Montréal, dont Bombardier, Bell Helicopter, CAE, Pratt & Whitney, Airbus • Un pôle de recherche à la fine pointe de la technologie grâce à des organismes tels que le CRIAQ, le CDCQ, le CNRC, l'ASC, la CTA et l'IICAP. • La présence d'organismes internationaux tels que l'OACI, l'IATA et l'ACI 	<ul style="list-style-type: none"> • Au palmarès des cinq plus grands centres mondiaux de production de jeux vidéo • Un écosystème complet d'entreprises offrant des outils et des services, du milieu universitaire aux spécialistes en développement d'outils et en animation, en passant par les studios de production et de postproduction • Des chefs de file mondiaux tels qu'Ubisoft, EA, WB Games, Eidos-Montréal, Epica Games, Gameloft, etc.
Sciences de la vie et technologies de la santé	Transport électrique et intelligent	Technologies financières
<ul style="list-style-type: none"> • Secteur en pleine expansion, bénéficiant d'une excellence scientifique de renommée mondiale et d'un écosystème de croissance d'entreprises innovantes en pharmaceutique, biotechnologies et technologies médicales • Des carrefours majeurs pour stimuler l'innovation et les partenariats : Quartier de l'innovation, Technoparc Montréal, Cité de la Biotech, Institut NEOMED, etc. • La présence d'organismes internationaux tels que l'Agence mondiale antidopage 	<ul style="list-style-type: none"> • Pôle de transport électrique et intelligent en pleine expansion • Centres de recherche de renommée mondiale reconnus pour leur expertise en batteries et en R-D (IREQ, InnovÉE, CIRRELT, IVI, etc.) • Grappes collaboratives pour appuyer les entreprises et investisseurs : CargoM, Propulsion Québec, Écotech Québec, Numana, etc. • Présence d'organismes internationaux tel que Future Earth 	<ul style="list-style-type: none"> • Le plus important centre financier d'Amérique du Nord en finance durable • Acteur incontournable des technologies financières, qui s'appuie sur un secteur financier imposant, comprenant 50 centres financiers internationaux. • 150 institutions financières et sociétés fintech étrangères • Présence d'organismes internationaux tels que FAST

Source : Montréal International, 2020 (1), (2), (3), (4)

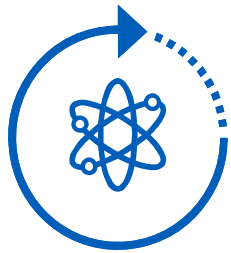
Un réseau d'éducation et de recherche qui nourrit un bassin de main-d'œuvre prisé

Avec des établissements d'enseignement supérieur de renommée mondiale, tous actifs dans la recherche et l'innovation, Montréal est une ville de savoir. Ce réseau d'enseignement alimente un bassin de main-d'œuvre de grande qualité convoité par les employeurs d'ici et d'ailleurs, contribuant de manière importante à l'attractivité de la ville pour les investisseurs étrangers.

Les établissements d'enseignement du Grand Montréal contribuent également à la création d'un savoir unique, favorisant l'avancement des connaissances, dont les plus appliquées sont transmises aux industries afin de leur permettre d'innover et d'assurer leur compétitivité.



Capitale universitaire du Canada, avec **11 établissements** universitaires et 60 collèges



Centre névralgique de la **recherche** au Canada avec le plus grand nombre de centres de recherche et des montants importants d'argent investis dans la recherche universitaire



201 000 étudiants universitaires, dont 35 500 étudiants internationaux



43 000 diplômés chaque année, soit **25 % des nouveaux diplômés** au Canada et le plus grand nombre de diplômés de toutes les villes du pays

Sources : Montréal International; Tourisme Montréal; CCMM, 2016.

Une métropole créative et ouverte sur le monde, en plus d'être une destination touristique internationale

UN LIEU DE CRÉATIVITÉ ET DE CULTURE

- Au cours des dernières années, **des quartiers innovants et créatifs** se sont développés dans la métropole et contribuent à forger son image économique. Ils représentent des **vitrines de la créativité montréalaise**, des **milieux de travail et de vie** qui jouent un rôle important dans le développement des **pôles de savoir et d'expertise**. Parmi ceux-ci, on retrouve le Mile-End, Mile-Ex, le Quartier des spectacles et le Quartier de l'innovation.

UNE MÉTROPOLE OUVERTE SUR LE MONDE

- Montréal se trouve **au confluent d'une variété toujours grandissante de cultures et de langues**, ce qui lui confère un caractère unique. Cette richesse d'apports contribue depuis déjà longtemps à modeler la culture montréalaise.
- Au fil des ans, le Grand Montréal a attiré des personnes immigrantes venant de tous les coins du monde. Environ une personne sur trois à Montréal est immigrante. On y dénombre plus de 120 communautés culturelles originaires des cinq continents.

UNE DESTINATION TOURISTIQUE INTERNATIONALE

- Montréal se distingue des autres métropoles canadiennes et nord-américaines par sa **culture unique et son caractère festif, convivial et sécuritaire**. Cela est particulièrement associé à son centre-ville, à ses festivals et événements, à ses congrès internationaux et à sa scène culturelle et gastronomique vibrante.
- En plus de participer activement au développement économique, **Montréal est la porte d'entrée** de plus de 95 % des touristes au Québec.

Source : Culture et communications Québec; Immigration, diversité et inclusion Québec, 2014; Tourisme Montréal; Montréal International.

1

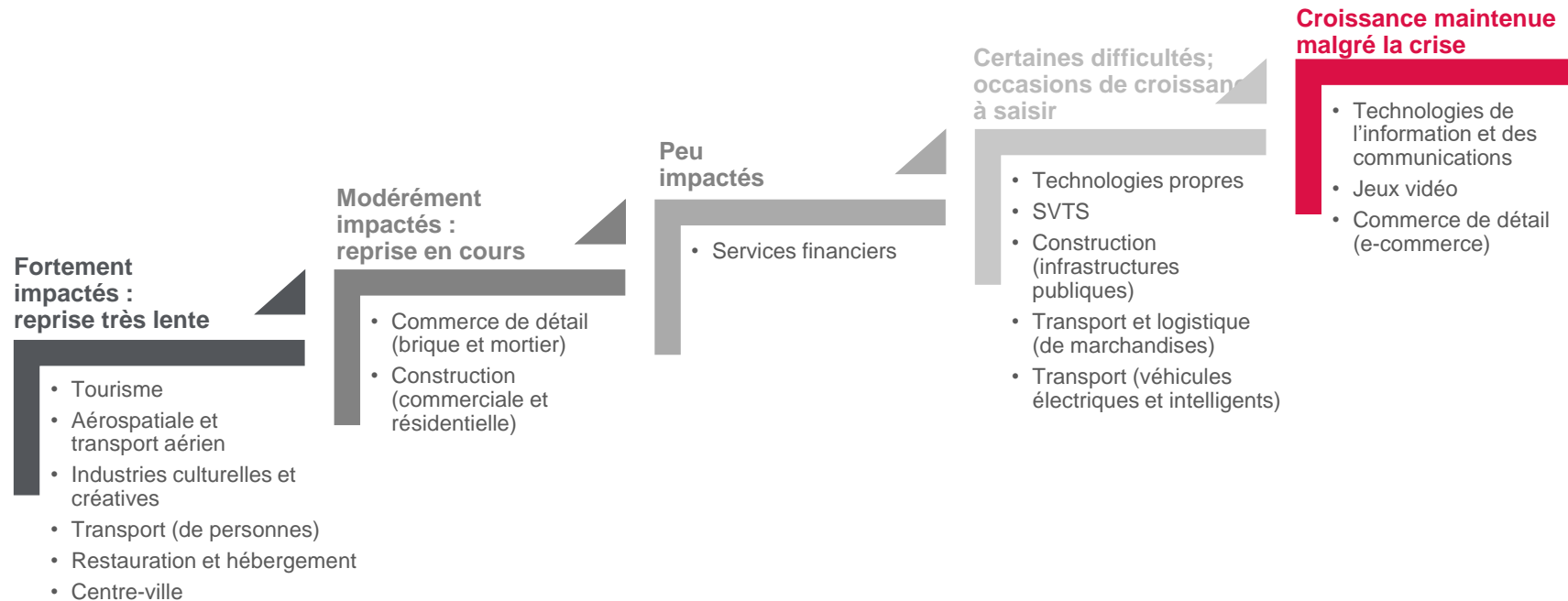
LES PRINCIPALES RÉPERCUSSIONS DE LA CRISE SUR LES SECTEURS

Certains secteurs sont fortement impactés par la crise, alors que d'autres ont maintenu leur croissance

Les secteurs économiques ressentent les impacts de la COVID-19 à différents degrés. Alors que certains secteurs demeurent fortement touchés et souffrent des mesures sanitaires en vigueur dans le cadre de la deuxième vague, la pandémie a offert à d'autres secteurs de belles occasions de croissance.

Ainsi, l'ampleur des changements nécessaires pour adapter les modèles d'affaires à la nouvelle réalité varie en fonction du secteur.

- La figure ci-dessous positionne les secteurs selon différents degrés d'impacts de la crise. À noter que bien que certains secteurs aient été segmentés en sous-secteurs, certains segments et entreprises peuvent se comporter différemment.



Les pages qui suivent présentent tour à tour un résumé de l'impact de la crise actuelle sur les 11 secteurs pour lesquels un plan de relance a été développé. Les secteurs sont présentés dans le même ordre qu'ils apparaissent sur cette figure, soit des plus négativement impactés aux plus positivement impactés par la crise.

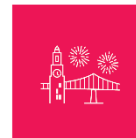
La fermeture des frontières au cœur des difficultés majeures des secteurs de l'aérospatiale et du transport aérien et du tourisme



Aérospatiale et transport aérien

Les conséquences de la pandémie sur le secteur sont majeures et devraient durer un certain temps.

- La pandémie a **immobilisé les avions** partout dans le monde et l'activité des transporteurs, comme celle de l'aéroport Montréal-Trudeau, tourne à moins de 20 % de son niveau antérieur, sans perspective de reprise prochaine.
- Malgré la mise au rancart des plus vieux et des plus gros avions, de nombreux appareils **restent inutilisés** et les transporteurs cherchent à **repousser les prises de possession des aéronefs**.
- Les avionneurs ont **ralenti la cadence de production** et le choc se répercute sur toute la chaîne des fournisseurs, grands et petits.
- Le retour au volume d'avant la pandémie n'est pas attendu avant quelques années.



Tourisme

Le tourisme fait partie des secteurs les plus touchés par la crise en raison des consignes sanitaires encore en vigueur, dont la fermeture des frontières.

- À Montréal, la situation est **catastrophique**, avec notamment :
 - une baisse majeure du trafic passager;
 - une diminution drastique du taux d'occupation des hôtels;
 - une diminution des dépenses presque totale et des fermetures temporaires, voire permanentes, de nombreux attraits de destination (hôtels emblématiques, lieux gastronomiques, restaurants, musées, festivals, centres culturels, etc.).
- Le **centre-ville** de Montréal est particulièrement touché.
- Le maintien des consignes sanitaires aux frontières depuis le début de la crise n'a pas permis à l'industrie de compenser une partie des pertes subies lors de la première vague. Aujourd'hui, la métropole s'expose à un véritable risque de **déstructuration de l'offre touristique**, qui pourrait faire en sorte que Montréal perde sa réputation enviable de destination nord-américaine de premier choix.
- L'industrie s'attend à une **vague de fermetures inévitables**, à un risque de mauvaise réputation pour la ville sur le plan sanitaire, à un risque de perte de compétitivité pour le tourisme d'affaires et à une diminution des ressources disponibles pour assurer le développement de l'expérience visiteur à plus long terme dans un contexte où la pandémie pourrait faire évoluer le comportement des touristes et la façon de voyager.

Une baisse de la clientèle étudiante, touristique et d'affaires qui impacte sévèrement le centre-ville



Le centre-ville

Alors que la crise sanitaire et les directives subséquentes de la santé publique ont pratiquement fermé le centre-ville, l'impact à long terme de la crise reste à déterminer.

- La réduction de la fréquentation du centre-ville, causée par la fermeture des bureaux et campus, puis par les craintes liées à l'utilisation du transport en commun, s'est traduite par une **baisse drastique de l'achalandage des commerces**, alors que les salles à manger des restaurants et les bars ont dû fermer.
- Dans l'immédiat, force est de constater que les mesures de confinement et les restrictions concernant les déplacements régionaux et internationaux ont presque vidé le territoire.
- Il y a un risque grave que la situation conjoncturelle se transforme en crise structurelle si les conséquences des mesures sanitaires entraînent le territoire dans une spirale de **dévitilisation**.

Des mesures sanitaires qui frappent de plein fouet certains sous-secteurs des industries créatives et culturelles et du commerce de détail



Industries culturelles et créatives

La grande diversité des entreprises, des modèles d'affaires ainsi que des modes de travail au sein des industries culturelles et créatives implique un large spectre d'intensité de conséquences de la crise de la COVID-19. Cependant, de manière générale, le secteur des industries culturelles et créatives fait partie de ceux ayant été **les plus touchés** par la crise de la COVID-19.

- En plus d'exacerber certains des enjeux du secteur présents avant la pandémie, la crise en introduit de nouveaux qui pourraient nuire à son développement à long terme, notamment sur les plans de la **précarité financière des entreprises et des organismes, de la préservation du talent et de l'expertise, des enjeux de concurrence internationale et du maintien du contact avec le public et des relations avec les clients.**
- Certains sous-secteurs tels que les arts vivants, la musique, les spectacles et festivals, les musées et les lieux de diffusion sont particulièrement touchés par la fermeture totale ou quasi totale des lieux de diffusion.
- Cependant, d'autres secteurs comme les jeux vidéo et l'animation, ainsi que ceux qui reposent principalement sur le virtuel, ont été plus résilients face à la crise. Il en va de même pour la production audiovisuelle, qui a néanmoins dû composer avec une hausse des coûts pour s'ajuster aux normes sanitaires.



Commerce de détail

La crise sanitaire a eu d'importantes répercussions sur le secteur du commerce de détail, 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 frais d'opération** dans un contexte de forte **baisse des ventes** pour ceux qui avaient dû fermer.
- Certains secteurs ont été plus durement touchés (restauration et mode), alors que d'autres comme l'alimentation ont observé une hausse (épicerie et biens essentiels). De plus, le commerce électronique a connu une forte progression et les détaillants qui avaient amorcé le virage numérique ont mieux tiré leur épingle du jeu.
- Les nombreuses fermetures ont forcé les employeurs à procéder à **d'importantes mises à pied**. Les coûts fixes élevés (notamment les baux) ont enclenché une **vague d'insolvabilité** chez plusieurs commerçants et restaurateurs.
- Les **restaurants** sont particulièrement touchés par la crise sanitaire : on anticipe la fermeture d'environ un restaurant sur trois dans le Grand Montréal au cours des six prochains mois.
- Les **ventes en ligne** ont connu une forte progression. Cette croissance semble s'inscrire sur le long terme et nécessite une accélération du virage numérique des commerçants et des efforts pour augmenter la rentabilité des opérations en ligne. La mutualisation des forces en transport et logistique devient un facteur clé de réussite, notamment pour les PME du secteur.

Les secteurs du transport et de la construction ont dû s'adapter rapidement, mais les impacts demeurent modérés, à l'exception de certains sous-secteurs



Transport et logistique

Le secteur du transport et de la logistique a dû s'ajuster afin de s'adapter au contexte actuel.

- Les ruptures dans les chaînes d'approvisionnement conjuguées à **l'accroissement des volumes d'échange** de certains biens de consommation ont fortement sollicité le transport de marchandises et sa chaîne logistique. Une pression qui se faisait déjà sentir avant la pandémie, en raison des hausses de volume liées aux récents accords commerciaux que le Canada a signés.
- Le confinement et la distanciation sociale ont provoqué une **explosion des achats en ligne** et des livraisons à domicile.
- La pandémie a exigé des adaptations rapides de la part du secteur du transport, notamment à la **perte de liaisons**, la hausse des volumes de livraison et aux **changements dans les activités logistiques**.
- La pandémie a également mis en évidence les défis liés à **l'intermodalité** et aux interrelations dans toute la chaîne d'activités.
- Les répercussions ont cependant varié au sein du secteur : si le transport de marchandises a été maintenu coûte que coûte, le transport des personnes a été fortement perturbé, notamment en raison du télétravail.

La crise sanitaire a révélé le caractère indispensable du transport et de la logistique pour la vie économique. À l'évidence, ce secteur jouera un rôle central dans la reprise.



Construction et infrastructures

Malgré un ralentissement contraint des opérations, le secteur de la construction et des infrastructures s'est montré résilient face à la crise et se trouve désormais en marche vers une reprise prometteuse. Le sous-secteur commercial a toutefois été plus touché par la crise que le secteur résidentiel.

- La crise actuelle **a mis sur pause les activités** du secteur pendant quelques semaines.
- Elle a **diminué la productivité** sur les chantiers.
- Elle **a créé une incertitude** importante sur le marché immobilier, particulièrement pour les sous-secteurs commercial et de bureau.
- La crise a également exacerbé certains enjeux existants de l'industrie, notamment ceux liés à la **pénurie de main-d'œuvre**, aux lacunes des **processus d'approvisionnement publics** et a mis en évidence certaines pressions exercées sur la **chaîne de valeur**.

Néanmoins, **la présente crise génère aussi des occasions majeures à saisir pour le secteur** liées aux initiatives de relance en infrastructures annoncées par les différents ordres de gouvernement. L'industrie de la construction et des infrastructures ainsi que le secteur du design et de l'architecture ont le potentiel d'être des vecteurs clés dans la transformation de Montréal post-COVID-19.

Contrairement à la dernière récession, le secteur de la finance et des assurances a été résilient face à la crise



Services financiers

Grâce à sa forte capitalisation, une gestion des risques renforcée et l'injection de liquidités par la Banque du Canada, le système financier canadien est **beaucoup plus solide** que lors de la grande crise financière de 2008-2009.

Si au début de la crise les marchés des capitaux se sont figés partout dans le monde, les banques ont rétabli la confiance sur les marchés en **injectant d'importantes liquidités**.

De plus, les institutions de dépôts ont été une courroie importante pour les programmes **d'aide d'urgence** des différents ordres de gouvernement. Elles ont de plus assuré une **plus grande souplesse** dans le remboursement des emprunts de leur clientèle.

Le secteur financier, qu'il s'agisse des banques, des fonds d'investissements en capital de développement ou en capital de risque, est prêt pour la relance de l'économie, notamment pour appuyer les investissements des entreprises qui veulent se moderniser davantage. Le secteur financier demeurera ainsi au cœur de la relance en appui aux autres secteurs de l'économie.

Des occasions à saisir pour les secteurs des SVTS et des technologies propres



Sciences de la vie et technologies de la santé

Le secteur des SVTS s'est retrouvé en première ligne dans la lutte contre la pandémie et a dû s'adapter rapidement aux nouvelles réalités.

- Il a subi une **forte hausse de la demande** de produits pharmaceutiques, de matériel médical et de technologies visant à lutter contre la COVID-19, ce qui a parfois généré des **difficultés d'approvisionnement**.
- Certaines entreprises ont également dû composer avec une perturbation de leurs activités non liées à la COVID-19, notamment avec un **ralentissement du développement des innovations** tout au long de la chaîne de valeur.
- D'autres ont cependant bénéficié **d'une accélération des processus d'approbation réglementaire** et de dérogation liés aux tests, traitements et vaccins contre la COVID-19.
- Enfin, la crise a soulevé d'importants défis pour les entreprises à la recherche de **financement**.

La relance post-COVID-19 représente une occasion majeure de propulser le secteur des SVTS dans le Grand Montréal. De par son rôle stratégique et en raison du **souci d'accroître l'autonomie nationale** pour certains biens stratégiques, le secteur devra tirer parti de la relance pour consolider ses assises et assurer sa croissance à long terme.



Technologies propres

La crise de la COVID-19 a différentes répercussions sur les entreprises du secteur selon le sous-secteur, le stade de développement, la taille, le niveau de diversification ou encore le degré d'exposition aux marchés étrangers.

Dans l'ensemble, la crise a exacerbé certains enjeux de développement du secteur montréalais des technologies propres; en particulier :

- Elle a rendu le **financement** plus difficile à obtenir pour certains domaines des technologies propres et à certains stades de croissance.
- Elle a créé des entraves supplémentaires au développement de **marchés internationaux**.
- Elle a **ralenti les cycles de vente**.

À plus long terme, s'ils persistent, ces effets négatifs pourraient fragiliser la capacité des entreprises du secteur à conserver ses principaux actifs : employés, expertises et propriété intellectuelle.

Néanmoins, la crise offre également des **occasions majeures** à ne pas manquer en lien avec les projets de **relance verte** annoncés par les gouvernements d'ici et d'ailleurs.

Le secteur a aussi le potentiel de transformer radicalement les économies montréalaise, québécoise et canadienne en augmentant la performance des entreprises et des organisations clientes, tant en matière de productivité que de bilan environnemental.

Les technologies de l'information : un des piliers de la relance économique



Technologies de l'information

Le secteur des TIC a rapidement retrouvé le chemin de la croissance après une baisse momentanée des opérations.

- Le secteur était confronté à des enjeux pré-pandémie, notamment en matière d'accès aux talents, de notoriété au-delà de l'intelligence numérique et des jeux vidéo, d'un écosystème d'innovation fragmenté, et de sécurité de données freinant l'adoption des technologies.
- L'accélération de la transformation numérique entraînée par la pandémie a créé des occasions pour le secteur, mais a aussi eu pour effet d'accentuer certains enjeux dont :
 - l'accès à une **main-d'œuvre qualifiée**;
 - la **sécurité des données**.
- Parmi les autres défis sectoriels liés à la COVID-19, on note une intensification de la **concurrence** directe et indirecte entre les entreprises, qui a entraîné une pression à la baisse sur les revenus, des **besoins en matière d'infrastructures technologiques** efficaces et sécuritaires, ainsi que la **réorientation du capital de risque** vers des entreprises moins risquées pouvant freiner l'innovation dans le secteur.

Le secteur des TIC représente l'un des piliers principaux sur lesquels s'appuieront la relance et la croissance économique de la région métropolitaine de Montréal.

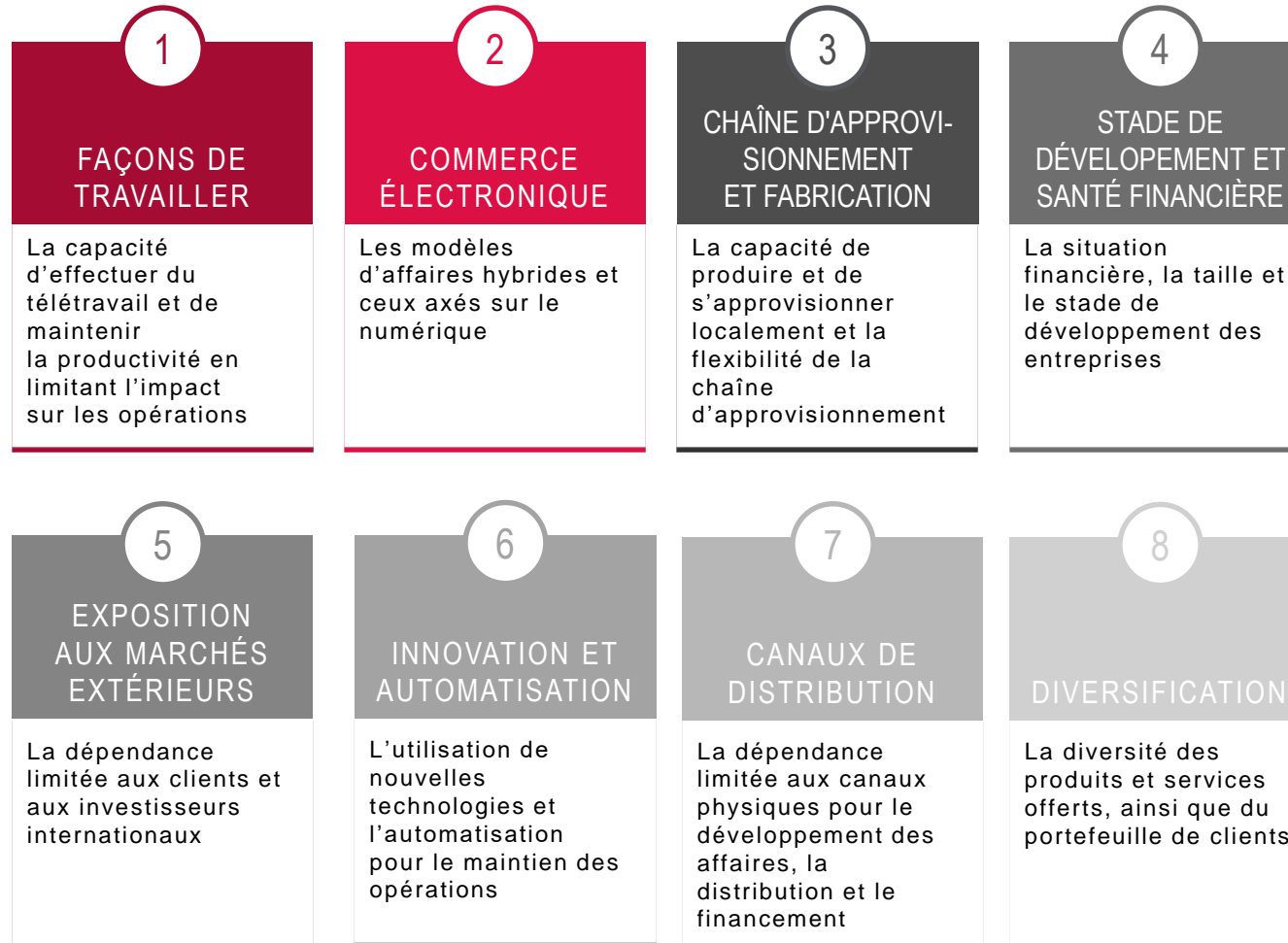
Huit déterminants ont permis à certaines entreprises de mieux tirer leur épingle du jeu

La pandémie a provoqué des bouleversements immédiats et entraîné des changements opérationnels et stratégiques.

Au sein même des secteurs, les entreprises qui les composent n'ont pas toutes été affectées au même degré.

Les huit déterminants décrits ci-contre ont influencé la capacité des entreprises à rebondir à la suite du choc initial.

Plusieurs programmes gouvernementaux ont été mis en place pour inciter les entreprises à s'adapter rapidement et à accélérer certaines transformations dans les pratiques d'affaires.



2

LES ENJEUX TRANSVERSAUX QUI ÉMERGENT DE LA CRISE

Les enjeux transversaux qui émergent de la crise



CROISSANCE ET TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE VERTE. La pandémie a fait prendre conscience à la population et aux gouvernements de « l'autre crise » : la crise climatique. Tous les secteurs devront contribuer à l'effort de réduction des GES et mettre de l'avant des pratiques écoresponsables. L'importance du développement durable dans le contexte de la relance génère des opportunités pour certains secteurs.



FINANCEMENT. Certains secteurs peinent à combler leurs besoins en financement afin d'assurer le démarrage ou la croissance des entreprises. En augmentant le risque perçu, la crise a exacerbé cet enjeu pour de nombreuses entreprises.



ATTRACTION, RÉTENTION ET REQUALIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE. En transformant l'organisation du travail, la pandémie a eu de grosses conséquences sur certains enjeux de main-d'œuvre et en a provoqué de nouveaux. Au même titre que la rareté de main-d'œuvre, les besoins en renforcement des compétences et l'adéquation des profils de compétences à la demande constituent des défis importants. Pour certains secteurs, la requalification des travailleurs crée un enjeu dès lors qu'elle pourrait accentuer la pénurie de main-d'œuvre lors de la relance.



VALORISATION ET COMMERCIALISATION. Particulièrement pour les secteurs émergents et composés d'un nombre important de petites entreprises, les enjeux de commercialisation et de valorisation des actifs (dont la propriété intellectuelle) freinent le développement d'entreprises à succès et limitent la création de valeur. La pandémie a réaffirmé l'importance de miser davantage sur le potentiel de valorisation de la créativité et de l'expertise montréalaise.



DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS EXTÉRIEURS ET CONCURRENCE INTERNATIONALE. Plusieurs secteurs de l'économie montréalaise comptent sur les marchés étrangers et sur l'exportation. Les défis actuels liés à l'accès aux marchés extérieurs et à la préservation des parts de marché locales ont d'importants retentissements sur l'essor des entreprises d'ici.



VIRAGE NUMÉRIQUE, NOUVELLES TECHNOLOGIES ET CYBERSÉCURITÉ. À long terme, la compétitivité des entreprises d'ici et d'ailleurs dépend de leur capacité à adopter de nouvelles technologies, à prendre le virage numérique et à gérer les risques liés à la cybersécurité. La pandémie a mis en lumière les importantes disparités dans la capacité qu'ont les entreprises à mettre en œuvre cette transition et à accroître leur productivité.

La nécessité renouvelée de concilier croissance économique et environnement



Tous les secteurs doivent contribuer à l'effort de réduction des GES et mettre de l'avant des pratiques écoresponsables. Parallèlement, l'importance du développement durable dans les efforts de relance, au Canada comme ailleurs dans le monde, génère aussi des opportunités pour certains secteurs.

Enjeux

1. RÉCONCILIER CROISSANCE ET PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT.

De par leur empreinte environnementale, certains secteurs se doivent de revoir leurs pratiques afin de permettre l'atteinte des objectifs de réduction des GES, tout en assurant leur croissance.

2. RÉPONDRE À UNE HAUSSE DE LA DEMANDE.

Dans le cadre d'une relance durable, certains secteurs offrent des solutions novatrices aux enjeux de développement durable auxquels entreprises et gouvernements sont confrontés. Une hausse de la demande pour ces biens et services est à prévoir.

Principaux secteurs touchés

- **Construction et infrastructures** : Le bâtiment est le troisième secteur producteur d'émissions de gaz à effet de serre. Malgré plusieurs initiatives gouvernementales au cours des dernières années visant à accélérer la transition vers une construction plus écologique, le secteur peine à réconcilier développement durable et contraintes budgétaires.
- **Aérospatiale et transport aérien** : L'industrie mondiale de l'aviation, responsable de 2 % des GES, doit se transformer. Les secteurs de l'aérospatiale et du transport aérien de Montréal sont pressés de contribuer à l'effort collectif mondial de réduction des GES.
- **Transport** : Ce secteur du transport est l'un des plus polluants au Québec. Parmi les défis dans ce secteur, il y a la nécessité de concilier la protection de l'environnement et le développement du secteur du transport et de la logistique.
- **Commerce de détail** : Si les Québécois penchent de plus en plus pour l'achat local et responsable, les détaillants se heurtent à des enjeux d'approvisionnement et de prix, et peinent à réconcilier durabilité et rentabilité.
- **Technologies propres** : Les technologies propres permettent d'augmenter la performance des organisations clientes tant en matière de productivité que de bilan environnemental. Le secteur a le potentiel de transformer radicalement les autres secteurs de l'économie et jouera un rôle déterminant dans l'atteinte des objectifs climatiques.
- **Services financiers** : La finance durable joue un rôle essentiel dans la transition vers une économie inclusive et sobre en carbone. Le secteur doit transformer ses pratiques et son offre afin de répondre à la hausse de la demande pour certains produits.
- **Tourisme** : Le secteur se doit d'adapter son offre afin de mieux répondre à la hausse de la demande pour un tourisme plus responsable et plus durable. Les différents acteurs du secteur (par exemple, hôtels et festivals) doivent ainsi adopter des pratiques plus écoresponsables.

Des besoins accrus en financement pour les entreprises en démarrage comme en croissance



Certains secteurs peinent à combler leurs besoins en financement afin d'assurer le démarrage des entreprises ou leur croissance. En augmentant le risque perçu, la crise a exacerbé cet enjeu pour de nombreuses entreprises.

Enjeux

1. **MANQUE DE FINANCEMENT À CERTAINS STADES DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES.**

Des lacunes sont observées en particulier dans les phases d'amorçage et de croissance.

2. **MANQUE D'ALIGNEMENT ENTRE LES MODÈLES D'AFFAIRES ET LES CRITÈRES DE FINANCEMENT.**

Notamment dans les secteurs pour lesquels les actifs sont plus intangibles et qui peinent à se qualifier pour du financement traditionnel.

Principaux secteurs touchés

- **SVTS** : Le manque de financement aux stades précoces ainsi qu'aux phases tardives demeure un enjeu majeur pour le développement de nouvelles entreprises et la croissance de PME dans le secteur au Québec.
- **Technologies propres** : Le cycle de développement plus long, très spécialisé et intensif en capital augmente le niveau de risque perçu par le financement privé dans le secteur, ce qui cantonne le financement à certains stades de développement et à certains domaines dont les besoins en capital sont moins importants.
- **Transport et logistique** : Les phases de développement technologique, de démonstration et de validation du produit, ainsi que les phases de développement industriel requièrent des besoins en financement importants, ce qui est particulièrement manifeste dans la filière émergente des véhicules électriques et intelligents.
- **Industries culturelles et créatives** : La prépondérance d'actifs intangibles et la mauvaise compréhension des modèles économiques des entreprises culturelles et créatives, notamment dans le secteur numérique, limitent l'implication de plusieurs investisseurs et prêteurs traditionnels. Par ailleurs, l'annulation de plusieurs événements professionnels a limité les occasions pour les entrepreneurs de rencontrer des investisseurs potentiels (par exemple, pour les studios indépendants de jeux vidéo).

Il reste d'importants défis liés à la rareté de main-d'œuvre, à la rétention ainsi qu'à l'adéquation des compétences (1/2)



En transformant l'organisation du travail dans de nombreuses industries, la pandémie a eu des incidences sur certains enjeux de main-d'œuvre existants, tout en en générant de nouveaux.

A. Préservation des compétences et des talents

1. ACCÈS À LA MAIN-D'ŒUVRE.

La rareté de main-d'œuvre est un enjeu pour un grand nombre d'industries. Avec l'accélération des besoins de numérisation et les investissements à venir dans les plans de relance, cet enjeu s'accroîtra.

2. RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LE SECTEUR ET TAUX DE ROULEMENT ÉLEVÉ.

La mobilité de la main-d'œuvre, particulièrement dans les secteurs où la concurrence est internationale, soulève des enjeux pour les entreprises de plus petite taille. Également, dans les domaines les plus touchés par la crise, le risque de perte de talents, se requalifiant ou migrant vers d'autres secteurs d'emploi, est un enjeu majeur.

3. ATTRACTION DE TALENTS INTERNATIONAUX.

La complexité d'embauche de travailleurs internationaux est un frein à la croissance de certains secteurs. La fermeture des frontières et les contraintes de voyages ont amplifié cet enjeu.

4. REMPLACEMENT D'UNE MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE ET CHANGEMENT DES PRÉFÉRENCES DE LA JEUNE GÉNÉRATION.

Les jeunes recherchent des milieux de travail dynamiques, des heures flexibles et une culture inclusive.

Principaux secteurs touchés

- **Construction et infrastructures** : 20 000 postes à pourvoir
- **TIC** : 6 500 postes à pourvoir
- **Jeux vidéo** : 2 000 travailleurs recherchés

- **Technologies propres** : Le secteur peine à retenir sa main-d'œuvre face à la concurrence constituée d'entreprises plus grandes et mieux établies.
- **Commerce de détail** : Le taux de roulement est élevé du fait qu'une majorité des employés travaillent au salaire minimum.
- **Industries créatives et culturelles** : La crise que traverse le secteur risque de créer un exode des artistes, artisans, créateurs et autres talents vers d'autres secteurs.

- **TIC** : Plus de 27 % des professionnels en TIC proviennent de l'étranger.
- **Industries culturelles et créatives** : Près du quart de la main-d'œuvre en créativité numérique est formé de travailleurs étrangers temporaires qualifiés.

- **Transport et logistique** : Certains éléments du secteur sont peu attrayants pour les jeunes, tout particulièrement les fonctions spécialisées.
- **Construction et infrastructures** : Une part importante des travailleurs arrive en fin de carrière et la formation d'une relève s'avère difficile.

Il reste d'importants défis liés à la rareté de main-d'œuvre, à la rétention ainsi qu'à l'adéquation des compétences (2/2)

B. Profil de compétences

1. ADÉQUATION DE L'OFFRE ET DES COMPÉTENCES TECHNOLOGIQUES ET INFORMATIQUES RECHERCHÉES.

Les technologies de rupture causent une hausse importante des besoins en compétences technologiques et informatiques.

2. ADÉQUATION DE L'OFFRE ET DES COMPÉTENCES TRANSVERSALES RECHERCHÉES.

La demande est à la hausse pour des professionnels possédant des compétences transversales en gestion, en développement des affaires et en commercialisation.

3. AUTOMATISATION.

Les emplois aux tâches à faible valeur ajoutée risquent d'être graduellement éliminés par la technologie.

Principaux secteurs touchés

- **Commerce de détail** : Besoin de personnel formé pour permettre le virage numérique et le commerce en ligne.
- **Services financiers** : Besoin d'experts en fintech, en gestion des données et en cybersécurité.
- **Transport et logistique** : Besoin de personnel capable d'intégrer les nouvelles technologies nécessaires à une meilleure gestion de la chaîne d'exploitation et au développement de véhicules électriques et intelligents.
- **SVTS** : Besoin de personnel qualifié en TI et en IA.

- **Technologies propres** : Le recrutement de cadres supérieurs combinant connaissances scientifiques et compétences en gestion est un enjeu.
- **SVTS** : Le recrutement de personnel qualifié en réglementation, intelligence d'affaires et gestion est un enjeu.
- **Industries créatives et culturelles** : Les besoins reposant sur une main-d'œuvre intermédiaire et sénior peinent à être comblés, particulièrement pour la commercialisation, la gestion de la propriété intellectuelle et le marketing.

- **Services financiers** : Le personnel de première ligne auprès de clients doit être formé pour offrir des services plus complexes en s'appuyant sur la technologie.
- **Transport et logistique** : La robotisation et l'intelligence artificielle transforment la logistique et le transport en optimisant les processus, ce qui réduit les besoins de main-d'œuvre dans les emplois à faible valeur ajoutée.

Des enjeux de commercialisation et de valorisation des actifs (dont la PI) représentent toujours un frein au développement des entreprises



La pandémie a réaffirmé l'importance de miser davantage sur le potentiel de valorisation de la créativité et de l'expertise montréalaise, particulièrement dans les secteurs émergents et composés d'un nombre important de petites entreprises.

Enjeux

1. **CRÉATION ET VALORISATION DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE.**

Malgré une intensité de recherche et un niveau de publications enviable au Québec et au Canada, le nombre de brevets découlant de ces publications est faible, reflet de lacunes en matière de transfert technologique et de connaissances en démarches de protection de la propriété intellectuelle.

2. **DÉMONSTRATION ET COMMERCIALISATION.**

Le financement de projets pilotes commerciaux et de démonstration de la valeur commerciale est crucial dans certains domaines.

Principaux secteurs touchés

- **Technologies propres** : Les découvertes issues de la recherche universitaire peinent à être valorisées : le dépôt de brevets universitaires comme industriels est plus faible qu'ailleurs, de même que la création d'entreprises issues de la recherche publique.
- **Industries culturelles et créatives** : Si Montréal se distingue par son talent créatif, ses créateurs et entrepreneurs manquent de ressources et d'expertise pour créer, commercialiser et conserver la propriété intellectuelle, et en tirer davantage de valeur.
- **Technologies propres** : L'obtention des premiers clients qui serviront de vitrines technologiques aux solutions développées représente un défi considérable pour bon nombre de jeunes pousses du secteur; ces premières installations ou applications requièrent des investissements conséquents, alors que les bénéfices se manifestent souvent sur le long terme.
- **Transport et logistique** : L'obtention des premiers clients qui serviront de vitrines technologiques pour les entreprises de véhicules électriques et intelligents et leurs composantes représente un défi.
- **Industries culturelles et créatives** : Montréal, et particulièrement son centre-ville, peut servir de réel laboratoire et de vitrine de l'innovation et de la créativité, permettant un plus grand rayonnement et, éventuellement, des ventes sur les marchés d'exportation.

Source : Analyse KPMG.

Des difficultés liées à l'accès aux marchés extérieurs et à la préservation des parts de marché locales exacerbées par la crise



Plusieurs secteurs économiques comptent sur les marchés étrangers et sur l'exportation (y compris le tourisme) afin de soutenir la croissance de leurs entreprises. Or, la compétitivité de nos entreprises pourrait être minée dans un contexte où d'importants investissements sont dirigés vers d'autres juridictions dans le cadre de la relance.

Enjeux

1. FAIBLE PRÉSENCE SUR LES MARCHÉS INTERNATIONAUX.

La taille du marché intérieur constitue un frein à la croissance des entreprises d'ici. Cependant, bon nombre d'entre elles peinent à percer sur les marchés internationaux.

2. CONCURRENCE DES ENTREPRISES ÉTRANGÈRES.

Pour certains secteurs fragmentés et où les entreprises sont de plus petite taille, la préservation des parts de marché est un enjeu.

Principaux secteurs touchés

- **Technologies propres** : Le secteur des technologies propres est composé d'une proportion importante de petites et jeunes entreprises, évoluant dans un marché national relativement restreint. Les entreprises du secteur ne saisissent pas suffisamment les occasions sur les marchés extérieurs avec des solutions bien souvent à portée universelle.
- **Transport et logistique** : Les entreprises du secteur des véhicules électriques et intelligents doivent mieux s'outiller afin de saisir les occasions sur les marchés extérieurs.
- **Tourisme** : Le Grand Montréal est en concurrence avec plusieurs métropoles internationales qui se démarquent par leur offre innovante de tourisme d'affaires et par leur capacité à attirer des sommités sectorielles.
- **Aérospatiale et transport aérien** : Les transporteurs aériens, les aéroports et les maîtres d'œuvre de différentes juridictions se livrent une bataille de tous les instants.
- **Industries culturelles et créatives** : La croissance et la préservation des parts de marché au Québec et au Canada représentent un défi majeur dans certains domaines tels que la musique, l'édition et l'audiovisuel face aux géants du Web (les GAFAM), qui occupent de plus en plus d'espace sur les marchés locaux.
- **Transport et logistique** : La concurrence est très vive entre les ports de la côte Est et sur les marchés internationaux. Une forte concurrence se manifeste également entre les États qui investissent massivement dans le développement de leur filière des VÉI.

Des disparités majeures dans la capacité des entreprises à tirer le plein potentiel des évolutions technologiques



À long terme, la compétitivité des entreprises d'ici et d'ailleurs dépend de leur capacité à adopter de nouvelles technologies et à gérer les risques liés à la cybersécurité. La pandémie a mis en lumière d'importantes disparités dans la capacité des entreprises à mettre en œuvre cette transition et à accroître leur productivité.

Enjeux

1. ADOPTION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES.

La capacité financière et les compétences des entreprises à investir dans de nouvelles technologies empêchent des gains de productivité souhaitables.

2. CYBERSÉCURITÉ.

Dans un contexte où le rythme d'innovation et de passage au numérique s'accélère, les enjeux liés à la sécurité des données gagnent en importance.

Principaux secteurs touchés

VIRAGE NUMÉRIQUE :

- **Commerce de détail** : De nombreux détaillants accusaient déjà un retard en matière de virage numérique avant la pandémie. À l'échelle de l'écosystème, des enjeux logistiques et une iniquité fiscale face à des joueurs étrangers freinent le développement d'une offre numérique concurrentielle.
- **Industries culturelles et créatives** : La grande diversité du secteur des industries culturelles et créatives révèle d'immenses écarts quant à l'adoption des technologies et de la transition numérique sur les plans de la production, de la commercialisation ou de la diffusion. Dans le secteur culturel notamment, les organismes doivent profiter de la période actuelle pour accélérer le virage.
- **Tourisme** : Il existe de grandes disparités dans la capacité des entreprises et des organismes du secteur à entreprendre le virage numérique. Le développement de l'économie collaborative, la désintermédiation avec des plateformes de recherche et de planification et l'exploitation de données massives ou de l'intelligence artificielle bouleversent l'industrie.

AUTRES TECHNOLOGIES :

- **Construction et infrastructures** : Une transition à l'échelle mondiale s'opère dans l'adoption de nouvelles technologies plus productives pour le secteur de la construction. Cependant, on constate une disparité importante dans la capacité des entreprises montréalaises à adopter ces technologies.
- **SVTS** : Le système public de santé ne dispose pas de suffisamment d'outils et de moyens capables de faciliter l'intégration des innovations technologiques, ce qui freine leur potentiel de commercialisation.
- **Services financiers** : Les fintechs bouleversent l'offre de services et imposent de nouveaux modèles d'affaires.
- **Aérospatiale et transport aérien** : Le secteur montréalais compte un grand nombre de petites entreprises qui doivent gagner en taille et investir dans la technologie pour mieux parvenir à se tirer d'affaire sur la scène internationale.
- **TIC** : Il devient primordial pour le secteur de créer un environnement sécuritaire et responsable pour l'adoption de nouvelles technologies dans un cadre de relance économique.
- **Services financiers** : L'infonuagique, le télétravail et les transactions en ligne rendent plus difficile la protection des actifs intangibles.

3

LES PISTES D'ACTION POUR LA RELANCE DU GRAND MONTRÉAL

La démarche en cours nécessite d'agir à la fois à court et à long terme afin de décupler les effets...

AGIR À COURT TERME POUR SOUTENIR LES SECTEURS LES PLUS DUREMENT TOUCHÉS

Afin de soutenir les entreprises, **les gouvernements ont réagi rapidement et avec vigueur**. Ils ont fait preuve d'agilité, de flexibilité et d'adaptabilité dans les moments les plus critiques, notamment en :

- mettant sur pied des programmes et mesures, d'abord transversaux et plus récemment sectoriels;
- ajustant les programmes d'aide en fonction des besoins spécifiques des secteurs, et en n'hésitant pas à les adapter en cours de route afin d'atteindre les objectifs;
- accélérant, voire en assouplissant dans certains cas, les processus d'approbation réglementaire.

Malgré l'importance du soutien gouvernemental déployé au cours des derniers mois, **certains secteurs durement touchés nécessitent encore des mesures d'aide plus ciblées**. C'est notamment le cas du **secteur du transport aérien et de l'aérospatiale**, largement soutenu dans d'autres juridictions à travers le monde, ainsi que de **nombreuses entreprises et institutions établies au centre-ville** qui souffrent de l'affaissement de l'achalandage.

AGIR À LONG TERME POUR RENFORCER L'ÉCONOMIE

Afin de relancer l'économie sur des bases solides et durables, il importe également de **s'attarder aux enjeux structurels** – dont la productivité et la rareté de main-d'œuvre – qui marquent l'économie de la métropole afin d'offrir à nos entreprises les outils, le cadre et les moyens de leurs ambitions.

La pandémie doit aussi être vue comme une **opportunité de se renouveler, de développer de grands projets visionnaires et porteurs** qui sont dans la droite ligne de notre vision pour le Grand Montréal. C'est animé de cette perspective que sont proposés des chantiers d'envergure tels que la transformation numérique de plusieurs secteurs, l'adoption de nouvelles technologies prometteuses et la mise en place d'une économie plus verte et plus inclusive.

... et doit impérativement s'appuyer sur certains grands principes

- 1. ASSURER LA COHÉRENCE DE LA GOUVERNANCE.** Afin d'assurer une cohérence d'ensemble dans les actions qui seront mises en place sur le terrain et d'en maximiser les effets, il est essentiel que les efforts s'inscrivent dans une stratégie globale concertée et cohérente – à tous les paliers – et que des actions communes soient mises de l'avant.
- 2. CONSTRUIRE SUR CE QUI EXISTE DÉJÀ.** Afin de faire preuve d'agilité et de rapidité, il est important de s'en remettre aux structures et aux initiatives existantes les plus performantes. Il faut éviter de multiplier les nouvelles structures et plutôt exploiter ce qui fonctionne déjà afin de tirer pleinement profit de l'expertise et des réseaux et de les utiliser comme leviers.
- 3. PRÉSERVER ET RENFORCER LA BASE DE NOTRE ÉCONOMIE.** Il faut à la fois préserver nos entreprises phares et mettre en place les conditions propices au développement des fleurons dans de nouveaux créneaux porteurs. Pour y arriver, l'élément le plus stratégique est le talent.
- 4. BRISER LES SILOS.** Il faut favoriser la multidisciplinarité, le choc des idées, le maillage entre entreprises de différentes tailles, de secteurs et de réseaux divers, le partage de ressources, la coopération, etc. Il faut développer une vision et des initiatives transversales permettant de se démarquer à l'échelle internationale.
- 5. MISER SUR DES POLITIQUES ET DES PRATIQUES FAVORISANT L'ADAPTATION ET LA FLEXIBILITÉ.** La crise est une occasion en or pour revoir certaines pratiques et certains modèles d'affaires pour amener davantage d'agilité, pour accélérer le virage numérique tant en production qu'en distribution et en commercialisation, et pour favoriser la diversification des marchés et des clientèles afin d'accroître les occasions d'affaires et de minimiser les risques.

Notre vision est celle d'une métropole plus prospère, durable et résiliente

PARTIR DE CE QUE NOUS SOMMES...



Notre **ADN montréalais**, caractérisé par une **diversité** économique, sociétale et culturelle unique, a été un facteur important de résilience à travers la crise de la COVID-19 en comparaison avec d'autres métropoles dans le monde. Il faut continuer à miser sur nos atouts intrinsèques, soit :

- Une **économie multisectorielle diversifiée**, où certains secteurs « compensent » les difficultés des secteurs les plus touchés;
- Une **diversité dans notre créativité**, nos savoirs, nos compétences et nos talents, qui constituent un atout dans la mise en place et l'accélération d'innovations émergentes;
- De par notre histoire et notre localisation géographique, une **diversité culturelle** unique, une ouverture aux autres et un désir d'inclusion.



La réponse à la COVID-19 – au-delà de la question de la reprise économique des secteurs à court terme et des considérations sanitaires – devrait être envisagée comme une formidable **occasion d'ajuster notre modèle** sociétal, économique et d'affaires, pour renforcer nos entreprises et rendre **la métropole plus prospère, plus durable et plus résiliente.**

ET S'APPUYER SUR NOS AXES TRANSVERSAUX PRIORITAIRES

Agilité économique,
fiscale et réglementaire

Disponibilité d'une
main-d'œuvre qualifiée

Internationalisation
des entreprises

Innovation et technologies de rupture

Transition vers une économie sobre en carbone

C'est avec cette vision en tête qu'ont été élaborées les priorités et pistes d'action pour le développement des différents secteurs économiques du Grand Montréal ainsi que pour leur relance

L'intervention se doit d'être robuste et rapide

Les **quelque 150 intervenants et experts rencontrés** dans le cadre de cette initiative et les **plus de 6000 participants aux forums de consultations**, ont systématiquement souligné **l'importance d'agir de façon ciblée** sur chacun des secteurs clés de la métropole. Tous les secteurs offrent des opportunités de croissance qu'il faut saisir.

La **situation particulière du centre-ville** a été abordée dans chaque événement. Sans une intervention robuste, le cœur économique de la métropole et du Québec pourrait entrer dans une spirale économique déstructurante.

La nécessité d'agir rapidement a été évoquée par tous. Le défi est de prendre maintenant des décisions pour permettre aux acteurs du développement économique et aux entreprises de se préparer, d'investir et de saisir les occasions qui surgiront dans la prochaine année.

La relance de l'économie de la métropole exige **des décisions immédiates et concertées** de la part des trois ordres de gouvernement.

Les pistes d'action proposées ont pour ambition de propulser la relance du Grand Montréal

Les pistes présentées ci-après sont portées par la Chambre et soutenues par ses partenaires. Celles-ci ont émergé parmi les dizaines de pistes identifiées dans le cadre des 11 plans sectoriels, et ont été priorisées en fonction des dimensions suivantes :

1. Elles permettent de **répondre aux grands enjeux communs** à plusieurs secteurs, énoncés au chapitre 2;
2. Elles s'inscrivent au sein d'un des **cinq axes transversaux prioritaires** de la Chambre (énoncés à la page **42**);
3. Elles ont été **priorisées par les participants** lors des différents forums stratégiques;
4. Elles permettent de **répondre aux enjeux vécus à court terme**, tout en étant **déterminantes dans la réalisation de la vision** d'un Montréal plus prospère, durable et résilient.

Le lecteur trouvera en annexe le sommaire des enjeux et des opportunités, ainsi que la liste complète des actions proposées, pour chaque secteur. Le lecteur pourra consulter les plans sectoriels afin d'obtenir plus de détails sur le site Web de la Chambre : [Publications – Chambre de Commerce de Montréal | CCMM](#)

La clé du succès : l'engagement de toutes les parties prenantes

L'ensemble des acteurs et parties prenantes de l'économie du Grand Montréal sont directement interpellés par la démarche actuelle. Dans bien des cas, les actions réclamées nécessitent des interventions simultanées de la part des entreprises et d'un ou de plusieurs niveaux de gouvernement. Le tableau ci-dessous présente les grandes priorités d'action proposées pour chaque type d'acteur. Celles-ci sont ensuite déclinées en pistes d'action dans les pages ci-après.

PRIORITÉS POUR LA RELANCE	ENTREPRISES	AUTRES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME <small>(grappes, associations, chambres de commerce, établissements d'enseignement, etc.)</small>	GOUVERNEMENTS
		<ul style="list-style-type: none"> A. Transformer les modèles d'affaires afin de s'adapter aux nouvelles réalités et de profiter des opportunités de croissance B. Accélérer la transition vers une économie plus verte et plus durable C. Miser sur la collaboration intrasectorielle et intersectorielle comme levier de croissance et d'internationalisation D. Appuyer le développement d'un bassin de main-d'œuvre en adéquation avec les besoins du marché 	<ul style="list-style-type: none"> A. Agir comme catalyseurs d'initiatives mobilisatrices et porteuses B. Renforcer les structures de maillage et d'accompagnement afin de favoriser la croissance et d'améliorer la compétitivité des entreprises C. Accélérer les efforts visant à assurer un bassin de main-d'œuvre suffisant dont les compétences répondent aux besoins du marché

Quatre priorités d'action pour les entreprises

- A.** Transformer les modèles d'affaires, notamment par l'adoption des nouvelles technologies
- B.** Accélérer la transition vers une économie plus verte et plus durable
- C.** Miser sur la collaboration intrasectorielle et intersectorielle comme levier de croissance
- D.** Appuyer le développement d'un bassin de main-d'œuvre en adéquation avec les besoins du marché

A. Transformer les modèles d'affaires, notamment par l'adoption des nouvelles technologies

CIBLE : ENTREPRISES

La pandémie aura accéléré le virage numérique et les efforts d'automatisation pour bien des entreprises, et mis en lumière tout le potentiel des technologies de rupture comme l'intelligence artificielle. L'intégration des nouvelles technologies par les entreprises montréalaises se traduira par une productivité et une compétitivité renforcées; en parallèle, elle permettra de soutenir l'essor des secteurs technologiques québécois et montréalais. Afin de tirer pleinement profit des importantes avancées technologiques des dernières années, les entreprises devraient considérer les actions ci-dessous :

1. Miser sur l'intégration des nouvelles technologies (à court terme)

Par exemple :

- **Commerce de détail** : Articuler des stratégies numériques, en investissant dans du talent et des outils technologiques dans une perspective de compétitivité, tout en misant sur les programmes de soutien gouvernementaux existants et à venir.
- **Tourisme** : Accélérer la transformation du modèle d'affaires et l'intégration du numérique dans l'offre de congrès, foires et autres événements d'affaires pour répondre aux nouvelles habitudes de consommation post-COVID.***
- **Aérospatiale et transport aérien** : Intégrer les nouvelles technologies en ingénierie de fabrication (Industrie 4.0).
- **Transport et logistique** : Accélérer l'intégration de l'IA et de la connectivité dans le domaine du transport en misant sur la mobilité intégrée (Mobility as a Service – MaaS).

B. Accélérer la transition vers une économie plus verte et plus durable

CIBLE : ENTREPRISES

La pandémie a mis en lumière la nécessité d'accélérer les efforts afin de faire face aux enjeux environnementaux. Or, en temps de crise, les entreprises peuvent avoir tendance à diminuer leurs investissements pour affronter une conjoncture incertaine. De tels investissements permettraient toutefois de redémarrer sur des bases plus solides, tout en soutenant le secteur des technologies propres. Dans cette optique, les entreprises devraient considérer les mesures suivantes :

1. Accélérer l'adoption de pratiques et de technologies durables afin d'augmenter la résilience des secteurs et de répondre à l'urgence climatique (à court terme)

Par exemple :

- **Construction et infrastructures** : Identifier et intégrer des pratiques durables qui répondent aux critères de la rentabilité et de l'impact environnemental.***
- **Technologies propres** : Mettre au défi les startups et les PME des technologies propres afin qu'elles trouvent des solutions novatrices aux enjeux opérationnels et environnementaux des entreprises et des acteurs gouvernementaux. Ceci permettrait que plus d'entreprises de tous les secteurs intègrent davantage les technologies propres dans leurs procédés et processus.***

2. Miser sur des projets d'ampleur structurants dans des filières clés de l'économie verte pour la métropole (à plus long terme)

Par exemple :

- **Aérospatiale et transport aérien** : Développer une proposition intégrée de R-D stratégique pour le développement de l'avion « vert » et de ses composants.***
- **Transport et logistique** : Faire de la zone de l'est de Montréal un laboratoire d'expérimentation et de démonstration en rassemblant les acteurs stratégiques actifs au niveau de l'innovation, de l'expérimentation et de la commercialisation des solutions en transports électriques et intelligents.

C. Miser sur la collaboration intrasectorielle et intersectorielle comme levier de croissance et d'internationalisation

Afin de tirer profit d'écosystèmes bien articulés et fluides, échappant au piège des silos, il est impératif de miser sur la collaboration étroite entre les différents acteurs qui les composent (les instituts de recherche, le milieu entrepreneurial, les grappes, le gouvernement, etc.). Ce principe s'applique à la fois aux acteurs d'un même secteur, mais aussi à ceux de différents secteurs. Ainsi, entreprises devraient considérer les mesures suivantes :

1. Favoriser la collaboration entre les différents acteurs de l'industrie (à court terme)

Par exemple :

- **Commerce de détail** : Développer des promotions croisées entre des détaillants, des restaurants et des entreprises du secteur touristique afin de stimuler les ventes à court terme.***
- **TIC** : Mettre au défi les grandes entreprises de collaborer davantage avec les startups et PME du secteur afin qu'elles développent et mettent en place des solutions novatrices pour accroître leur compétitivité et pour qu'elles s'internationalisent. ***

D. Appuyer le développement d'un bassin de main-d'œuvre en adéquation avec les besoins du marché

CIBLE : ENTREPRISES

Afin de pouvoir être de véritables acteurs de la relance, les différents secteurs doivent pouvoir compter sur des bases solides, dont un bassin de main-d'œuvre qualifiée. Les entreprises, particulièrement celles de moyenne et grande taille, ont un rôle important à jouer dans le développement et le perfectionnement de la main-d'œuvre. Ainsi, elles devraient considérer les mesures suivantes :

1. Contribuer à l'attraction et à la formation de la main-d'œuvre (à court terme)

Par exemple :

- **Construction et infrastructures** : Travailler avec les institutions d'enseignement afin de s'assurer que les formations reflètent les compétences requises par les nouvelles technologies.***
- **Services financiers** : Prioriser l'attraction et la formation du talent nécessaire pour œuvrer pour une finance plus technologique.***
- **SVTS** : Poursuivre les efforts visant le développement, le perfectionnement ou la requalification du bassin de main-d'œuvre, notamment en tirant avantage des programmes publics de financement de la formation annoncés dans le cadre de la relance et en favorisant l'accueil de stagiaires afin de permettre à la relance d'acquérir certaines compétences clés.

Trois priorités d'action pour les autres acteurs de l'écosystème : grappes, associations, chambres de commerce, établissements d'enseignement, etc.

- A.** Agir comme catalyseurs d'initiatives mobilisatrices et porteuses
- B.** Renforcer les structures de maillage et d'accompagnement afin de favoriser la croissance et d'améliorer la compétitivité des entreprises
- C.** Accélérer les efforts visant à assurer un bassin de main-d'œuvre suffisant dont les compétences répondent aux besoins du marché

A. Agir comme catalyseurs d'initiatives mobilisatrices et porteuses

CIBLE : AUTRES ACTEURS

La pandémie offre l'opportunité de repenser le positionnement de Montréal dans plusieurs secteurs et domaines prometteurs. Dans un contexte de relance, les organismes de développement économique peuvent contribuer à ce que la pandémie devienne une formidable opportunité de se renouveler et de développer de grands projets visionnaires et structurants, notamment en considérant les mesures suivantes :

1. Mettre sur pied et coordonner des projets porteurs et mobilisateurs visant à positionner le Grand Montréal dans des créneaux clés (à plus long terme)

Par exemple :

- **Services financiers** : Positionner le Grand Montréal comme pôle nord-américain en finance durable en créant un événement annuel majeur, en attirant et développant les talents en investissement responsable et en mobilisant l'expertise montréalaise en IA pour l'analyse des informations ESG difficilement comparables.
- **Industries culturelles et créatives** : Développer des projets d'innovation et d'expérimentation favorisant la collaboration et l'émulation entre les différents sous-secteurs des industries créatives (incluant architecture et design), des domaines connexes (ex. intelligence artificielle) et les milieux de l'éducation supérieure et de la recherche à potentiel d'exportation et de valorisation de la propriété intellectuelle.
- **Tourisme** : Prioriser des projets misant sur le tourisme de proximité et pancanadien et sur la démonstration du leadership de Montréal comme destination sécuritaire sur le plan sanitaire à long terme.***
- **Transport et logistique** : Prioriser l'établissement d'une vision claire pour accélérer le développement du secteur ainsi qu'une gestion intégrée et partagée des données entre les acteurs du transport et de la logistique (ex. collaboration entre CargoM et Propulsion Québec dans l'établissement des priorités de développement du secteur pour la prochaine décennie).***

Légende :

*** Pistes d'action identifiées comme prioritaires par le milieu lors des forums sectoriels.

B. Renforcer les structures de maillage et d'accompagnement afin de favoriser la croissance et d'améliorer la compétitivité des entreprises

CIBLE :
AUTRES
ACTEURS

La pandémie a mis en lumière l'interdépendance des différents acteurs du tissu économique. Afin que l'économie montréalaise sorte plus forte après la crise, les organismes de développement économique devraient tirer parti des synergies existantes et en créer de nouvelles en envisageant les actions suivantes :

1. Poursuivre les efforts visant à mettre en place des mécanismes favorisant le maillage et l'innovation corporative (à court terme)

Par exemple :

- **Commerce de détail** : Soutenir la collaboration intersectorielle pour favoriser l'innovation et la créativité dans le développement de l'offre des détaillants et restaurants.
- **Industries culturelles et créatives** : Soutenir des projets de maillage intersectoriel par de grands chantiers d'innovation pour stimuler l'utilisation des technologies et du savoir-faire montréalais en environnements immersifs, ludification, réalité virtuelle et augmentée.
- **Technologies propres** : Mettre en place des mécanismes favorisant l'innovation en entreprise, notamment en bonifiant l'offre actuelle et en mettant en place des concours ou des plateformes d'innovation ouverte spécifiques au secteur des technologies propres, particulièrement celles qui visent à favoriser le maillage entre les entreprises utilisatrices et les entrepreneurs.***
- **TIC** : Assurer un meilleur arrimage entre les startups et les grandes entreprises, en vue de stimuler l'innovation et d'accélérer le virage numérique, et mettre en place des programmes de mentorat et d'accompagnement professionnel afin de soutenir les startups dans leur développement.***
- **Tourisme** : Accroître les synergies et le maillage des communautés sectorielles, d'affaires, de recherche et du savoir (réseaux universitaires, étudiants, professeurs, chercheurs, alumni, etc.) et leur capacité de réseautage avec l'extérieur.

2. Faciliter l'accès et multiplier les initiatives de soutien à la commercialisation et à l'internationalisation (à plus long terme)

Par exemple :

- **Industries culturelles et créatives** : Soutenir l'entrepreneuriat culturel et développer ou acquérir au sein des entreprises une expertise spécifique en matière de valorisation de la propriété intellectuelle et de mise en marché.
- **TIC** : Renforcer les initiatives de soutien à la commercialisation et à l'internationalisation et en améliorer l'accès.***

C. Accélérer les efforts visant à assurer un bassin de main-d'œuvre suffisant dont les compétences répondent aux besoins du marché (1/2)

CIBLE :
AUTRES
ACTEURS

La pandémie a eu de lourdes conséquences dans l'organisation du travail. Afin de pouvoir compter sur un bassin de main-d'œuvre disposant des compétences clés, tout en étant de taille suffisante pour propulser la croissance des différents secteurs, les établissements d'enseignement et les organisations de développement économique devraient considérer les mesures suivantes :

POUR LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT

1. Ajuster les programmes de formation afin d'assurer un bassin de main-d'œuvre qualifiée suffisant (à court terme)

Par exemple :

- **Construction et infrastructures et TIC** : Évaluer la possibilité d'écourter ou d'accélérer certains programmes de formation dans le but d'alimenter plus rapidement les secteurs en main-d'œuvre et de favoriser la requalification.
- **Industries culturelles et créatives** : Intensifier et adapter les programmes d'éducation/formation dans les domaines de pointe, et soutenir le développement et le renouvellement continu des expertises essentielles et névralgiques du secteur par des programmes de formation.
- **SVTS** : Veiller à ce que le bassin de main-d'œuvre dispose des compétences clés tout en étant de taille suffisante afin de propulser la croissance du secteur.
- **Transport et logistique** : Adapter la formation aux nouvelles réalités du secteur pour assurer un bassin de main-d'œuvre suffisant.***

2. Assurer l'adéquation du profil de compétences recherchées et de l'offre (à court terme)

Par exemple :

- **Industries culturelles et créatives** : S'assurer que les programmes de formation couvrent les compétences de gestion (commercialisation, réglementation, gestion de la PI, etc.).
- **SVTS** : Promouvoir l'alternance études-travail et les stages afin de permettre aux étudiants d'acquérir une expérience professionnelle pertinente pour les employeurs.
- **TIC** : Renforcer les mécanismes existant pour s'assurer d'une formation technique arrimée aux besoins du marché.
- **Technologies propres** : Favoriser la mise sur pied de programmes hybrides alliant compétences techniques/scientifiques et compétences transversales.
- **Transport et logistique** : S'assurer que les programmes de formation couvrent les compétences nécessaires au virage numérique.

C. Accélérer les efforts visant à assurer un bassin de main d'œuvre suffisant dont les compétences répondent aux besoins du marché (2/2)

CIBLE :
AUTRES
ACTEURS

POUR LES ORGANISATIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

3. Favoriser l'attraction et la rétention des talents (*à court terme*)

Par exemple :

- **Aérospatiale et transport aérien** : Accentuer les efforts en vue d'assurer l'attraction et la rétention des talents, notamment en promouvant le secteur auprès des jeunes et des travailleurs voulant se requalifier, en partenariat avec les établissements d'enseignement spécialisé, le CAMAQ et Aéro Montréal.
- **TIC** : Renforcer l'attraction et la rétention de talents internationaux pour combler les besoins d'ici, notamment en bonifiant les programmes stratégiques de *sourcing* de talents ciblés.
- **Transport et logistique; Services financiers; Construction et infrastructures** : Former et attirer le talent nécessaire pour œuvrer dans des postes plus technologiques.

4. Mieux faire connaître les besoins de main-d'œuvre dans certaines industries ciblées (*à court terme*)

Par exemple :

Initiatives intersectorielles :

- Mettre en place des initiatives de promotion dans certains secteurs en profitant du *momentum* de la pandémie et de la relance.
- Développer des actions concertées afin de répondre aux besoins de main-d'œuvre criants dans certains secteurs (sommet intersectoriel, activités de promotion concertées, missions conjointes de recrutement international, etc.).

5. Mettre sur pied des programmes favorisant l'inclusion et la diversité (*à plus long terme*)

Par exemple :

- **Initiatives intersectorielles** : En collaboration avec les gouvernements, mettre sur pied des programmes de mentorat, des fonds et des initiatives visant à faciliter l'accès aux femmes, aux minorités ethniques et culturelles ainsi qu'aux populations autochtones dans le milieu des affaires, et en particulier aux postes décisionnels.

Cinq priorités d'action pour les gouvernements

- A.** Catalyser l'innovation par des politiques publiques et des initiatives adaptées et flexibles
- B.** Soutenir et stimuler la demande dans certains créneaux porteurs et/ou durement frappés par la crise
- C.** Assurer le financement adéquat des entreprises en temps de crise et au moment de la relance
- D.** Réviser les cadres réglementaires afin de favoriser l'agilité et d'assurer la compétitivité des entreprises
- E.** Soutenir le secteur privé dans ses efforts de recrutement, de rétention et de formation de la main-d'œuvre

A. Catalyser l'innovation par des politiques publiques et des initiatives adaptées et flexibles (1/2)

CIBLE : GOUVERNEMENTS

La pandémie a mis en lumière la nécessité d'agir dès maintenant pour une économie plus innovante, plus verte et plus résiliente. Devant l'urgence climatique et devant la nécessité d'appuyer les entreprises dans la transformation de leurs modèles d'affaires, les différents ordres de gouvernement doivent utiliser les leviers à leur disposition afin de repenser et transformer notre économie. Les mesures suivantes devraient ainsi être considérées :

1. Développer et communiquer une vision claire permettant d'ancrer la relance dans l'innovation et le développement durable (à court terme)

Par exemple :

- **Construction et infrastructures** : Mettre le développement durable au cœur de la relance du secteur. Faire en sorte que les projets intègrent les meilleures pratiques en construction durable. Mettre en place des incitatifs à l'utilisation de concepts, matériaux et technologies propres pour réduire les GES de l'industrie et pour une meilleure gestion des déchets.***

2. Accompagner et soutenir les entreprises dans la transformation de leurs modèles d'affaires et agir comme levier d'innovation et de pratiques durables (à court terme)

Par exemple :

- **Commerce de détail** : Soutenir les petits et moyens détaillants dans le renforcement de leur maturité numérique et réduire les iniquités fiscales avec les grands joueurs internationaux.
- **Construction et infrastructures** : Organiser une réflexion entre les parties prenantes sur le thème spécifique des modèles d'affaires des projets majeurs d'infrastructure publique afin d'analyser les grands succès des dernières années et les facteurs de réussite, les enjeux liés aux modèles d'affaires couramment utilisés et comment y remédier, ainsi que les modèles d'affaires émergents.
- **Industries culturelles et créatives** : Développer un programme d'aide à l'accélération du virage numérique pour les entreprises des industries culturelles et créatives (notamment les organismes artistiques et les festivals) sur le plan de la commercialisation et de la diffusion.
- **TIC** : Mettre en place des infrastructures numériques qui permettront de soutenir la relance et la croissance de l'économie. Afin de maximiser les investissements annoncés, il sera important de s'assurer que les montants sont suffisants pour des infrastructures à la fine pointe de la technologie.***
- **Technologies propres** : Faire de la transition vers une économie verte le cœur de la relance du Grand Montréal, du Québec et du Canada, notamment en considérant l'adoption de mesures écofiscales additionnelles, lesquelles pourraient servir à financer en partie le plan de relance.
- **Services financiers** : Présenter une vision claire et à long terme de l'économie afin de rallier les efforts du milieu financier et d'encourager l'investissement, notamment pour la transition vers une économie sobre en carbone et l'accélération de la numérisation des entreprises.***

A. Catalyser l'innovation par des politiques publiques et des initiatives adaptées et flexibles (2/2)

3. Accélérer la réalisation des projets qui favorisent l'innovation (à court terme)

Par exemple :

- **Initiatives intersectorielles** : Accélérer la réalisation des zones d'innovation afin de stimuler la commercialisation d'innovations, les exportations, les investissements locaux et étrangers ainsi que la productivité des entreprises. Les zones d'innovation permettront d'attirer des talents, des entrepreneurs, de grands donneurs d'ordres ainsi que des chercheurs du Québec et d'ailleurs.

4. Miser sur le développement de filières stratégiques innovantes pour une relance durable

(à plus long terme)

Par exemple :

- **Aérospatiale et transport aérien** : Adopter rapidement une ambitieuse politique canadienne de l'aérospatiale axée notamment sur les technologies propres et le développement responsable.
- **Transport et logistique** : Soutenir le développement de la filière industrielle des transports électriques et intelligents. Développer la filière des batteries au lithium.***

Les marchés publics sont un important vecteur pour catalyser l'innovation. Cette dimension est présentée dans la rubrique « B. Soutenir et stimuler la demande dans certains créneaux porteurs et/ou durement frappés par la crise ».

Légende :

*** Pistes d'action identifiées comme prioritaires par le milieu lors des forums sectoriels.

B. Soutenir et stimuler la demande dans certains créneaux porteurs et/ou durement frappés par la crise (1/2)

CIBLE : GOUVERNEMENTS

Les mesures sanitaires mises en place en mars dernier ont eu d'importantes répercussions sur la demande pour un bon nombre de secteurs de l'économie de la métropole. Afin de soutenir et de revitaliser la demande au sein de différents secteurs de l'économie montréalaise durant le ralentissement économique et afin que ceux-ci en ressortent plus forts, le gouvernement devrait considérer les mesures suivantes :

1. Promouvoir l'achat local (à court terme)

Par exemple :

- **Commerce de détail** : Mieux intégrer les initiatives promouvant l'achat local en élargissant le rôle d'agrégateur du Panier Bleu pour soutenir les détaillants et les restaurants locaux.***
- **TIC** : Promouvoir l'expertise locale dans les sous-secteurs porteurs et recherchés, notamment en implantant une initiative de « Panier Bleu » des technologies, incluant autant les produits que les services. Faire davantage la promotion du répertoire Techno du Québec, qui donne accès aux solutions « B to B » de près de 500 entreprises québécoises.***

2. Promouvoir une image de marque forte pour Montréal (à court terme)

Par exemple :

- **Centre-ville** : Développer une image de marque forte, rassembleuse et distinctive pour le Grand Montréal et en faire la promotion dans les marchés internationaux prioritaires.***
- **Commerce de détail** : Financer des campagnes de communication promouvant l'image de marque de Montréal à l'international, dans le but de soutenir les détaillants dans leurs efforts d'exportation.
- **Industries culturelles et créatives** : Élaborer et déployer une stratégie de communication et de positionnement ambitieuse sur le marché local et international, en partenariat avec Tourisme Montréal et les acteurs de l'industrie.
- **Tourisme** : Soutenir la compétitivité de Montréal comme leader international innovant dans l'offre d'événements d'affaires et soutenir financièrement les projets et les initiatives qui contribuent à renforcer l'image de Montréal et de son centre-ville comme des « laboratoires et vitrines d'innovation ».***

B. Soutenir et stimuler la demande dans certains créneaux porteurs et/ou durement frappés par la crise (2/2)

CIBLE : GOUVERNEMENTS

3. Utiliser les marchés publics à leur plein potentiel (à plus long terme)

Par exemple :

- **Construction et infrastructures** : Inclure des critères environnementaux et liés au coût total de possession (CTP) : soit l'exploitation, l'entretien, le suivi et la disposition, afin que les marchés publics agissent comme leviers d'innovation et de pratiques durables.
- **Industries culturelles et créatives** : Favoriser l'achat local et le recours à des entreprises d'ici dans l'attribution de contrats publics et privés dans les domaines culturels et créatifs.
- **SVTS** : Accélérer dès maintenant l'intégration des innovations au sein du système de santé.***
- **Technologies propres** : Soutenir les marchés publics financièrement de manière à ce qu'ils puissent jouer un rôle de testeur et de vitrine technologique pour les technologies propres québécoises.***
- **Transport et logistique** : Faire des marchés publics un outil stratégique de développement économique et de renforcement de l'innovation en transport, et électrifier les flottes de véhicules gouvernementaux.***

C. Assurer le financement adéquat des entreprises en temps de crise et au moment de la relance

CIBLE : GOUVERNEMENTS

Le gouvernement a un rôle important à jouer en matière de financement des entreprises, tant dans la mise en place de politiques, de programmes et de mesures de soutien en temps de crise que dans le maintien d'une chaîne de financement bien développée à toutes ses étapes. Afin de contribuer à la survie et à la croissance des entreprises d'ici, le gouvernement devrait considérer les mesures suivantes :

1. Repenser et/ou étendre certains programmes d'aide de court terme (*à court terme*)

Par exemple :

- **Aérospatiale et transport aérien** : Assurer une aide financière d'urgence pour le secteur. L'aide très limitée reçue jusqu'à présent met en péril la survie des transporteurs canadiens qui affrontent une concurrence intense avec les compagnies étrangères qui obtiennent un fort appui de leurs gouvernements respectifs.
- **Commerce de détail** : Assurer la survie du secteur de la restauration en soutenant la transformation de l'offre « à emporter », et continuer les programmes d'aides ciblés au secteur. Étendre le soutien financier et faciliter l'accès aux programmes de support avec des budgets bonifiés, mieux ciblés et un guichet unique d'accès aux programmes.
- **Industries créatives et culturelles** : Soutenir le cœur créatif, notamment en assurant le maintien des mesures d'urgence des gouvernements de tous les paliers pour les différents sous-secteurs de l'industrie tant que la pandémie sévit et recourir à certains ajustements au besoin.***
- **Tourisme** : Assurer la survie des acteurs du tourisme de la métropole par des mesures financières (ex. soutien aux taxes foncières) et le maintien de programmes d'aide aux loyers et aux travailleurs.***

2. Renforcer en continu la chaîne de financement (*à plus long terme*)

Par exemple :

- **Industries créatives et culturelles** : Créer un fonds d'investissement public-privé avec comme objectif la création d'un portefeuille diversifié de nombreux projets/actifs, notamment dans le domaine de la créativité numérique, qui miserait sur la création et la rétention de propriétés intellectuelles à fort potentiel de valorisation et d'exportation.***
- **SVTS** : Soutenir en continu les entreprises en phase d'amorçage en augmentant la disponibilité du financement.
- **Technologies propres** : Recapitaliser les fonds technologiques d'amorçage pour combler les besoins de financement et évaluer la pertinence de créer des fonds mixtes destinés au financement de projets de technologies propres en utilisant le capital gouvernemental (capital concessionnel) pour mobiliser le capital de commanditaires privés potentiels.
- **TIC** : Renforcer la chaîne de financement, notamment en faisant la promotion des plateformes de *crowdsourcing* et en évaluant l'opportunité d'introduire des mesures fiscales afin de stimuler les investissements des anges financiers.

D. Réviser les cadres réglementaires afin de favoriser l'agilité des entreprises et de leur assurer la compétitivité

CIBLE : GOUVERNEMENTS

Le cadre réglementaire et les processus administratifs gouvernementaux influencent de manière importante l'efficacité et la compétitivité des entreprises, particulièrement en cette période de ralentissement économique qui requiert une grande agilité de la part du secteur privé. Afin de créer un climat d'affaires propice à une relance économique pour nos entreprises, notamment sur l'échiquier mondial, le gouvernement devrait considérer les mesures suivantes :

1. Repenser les processus administratifs et certains cadres réglementaires afin d'assurer un environnement d'affaires compétitif, équitable et qui permet aux entreprises de s'adapter au contexte économique actuel (à court terme)

Par exemple :

- **Aérospatiale et transport aérien** : Revoir le modèle de l'utilisateur-payeur, en suspendant les paiements à NAV Canada, ACSTA et Transports Canada, tant pour ADM que pour les transporteurs aériens.
- **Construction et infrastructures** : Alléger les processus administratifs et les accélérer pour améliorer l'environnement d'affaires des entreprises du secteur. Éviter d'alourdir la réglementation dans un contexte de ralentissement économique et de forte incertitude. Accélérer les processus d'autorisation et revoir les processus de gestion des projets à tous les paliers de gouvernement, pour s'assurer de la plus grande efficacité possible dans la prise de décision.
- **Industries culturelles et créatives** : Poursuivre la modernisation du cadre réglementaire pour mieux l'adapter aux nouvelles réalités technologiques et économiques afin de soutenir et promouvoir le contenu canadien, et d'assurer la rémunération juste et équitable des artistes et créateurs. Assurer l'adoption rapide du projet de Loi C-10 afin d'investir le CRTC de nouveaux pouvoirs pour imposer des obligations de contenu canadien aux GAFAM.
- **SVTS** : Augmenter rapidement la compétitivité de l'environnement d'affaires en repensant les processus administratifs et réglementaires, et améliorer et simplifier l'accès aux données en santé.***

E. Soutenir le secteur privé dans ses efforts de recrutement, de rétention et de formation de la main-d'œuvre

En transformant l'organisation du travail, la pandémie a eu des répercussions sur certains enjeux de main-d'œuvre existants et en a engendré de nouveaux. Si certains secteurs ont vu les problèmes de rareté de main-d'œuvre s'accroître, un grand nombre ont exprimé la nécessité de renforcer les compétences et l'adéquation entre les profils de compétences et les nouvelles réalités de travail. Afin de soutenir les efforts de l'industrie, le gouvernement devrait considérer les mesures suivantes :

1. Assurer un bassin de main-d'œuvre suffisant (à court terme)

Par exemple :

- **Construction et infrastructures** : Continuer à investir et à soutenir l'acquisition de talents et la venue de main-d'œuvre en construction, notamment en identifiant les sous-secteurs pour lesquels les besoins en main-d'œuvre sont les plus criants, en définissant un plan d'action afin que l'enjeu de la main-d'œuvre ne soit pas un frein à une reprise durable, et en accélérant l'accès au statut de compagnon.***
- **Industries culturelles et créatives** : Assouplir les normes d'immigration pour les travailleurs étrangers temporaires qualifiés (TETQ) pour accélérer le recrutement de talents.
- **Initiative intersectorielle** : Soutenir les efforts des entreprises dans l'intégration et le maintien en poste de certains groupes sous-représentés sur le marché du travail, dont certains ont été plus fortement touchés par la crise.

2. Soutenir le développement et la reconnaissance des compétences (à plus long terme)

Par exemple :

- **Initiatives intersectorielles** : Soutenir les travailleurs dans le développement de leur employabilité – notamment par les programmes de requalification et par une meilleure reconnaissance des compétences pour les personnes immigrantes – et assurer une offre de formation continue accessible, qui permet aux travailleurs d'actualiser leurs compétences dans un contexte où les besoins évoluent rapidement.

4

CONCLUSION - S'ENGAGER POUR RÉUSSIR

Relançons MTL : une mobilisation exceptionnelle et des plans concrets

Lorsque la Chambre a lancé le mouvement Relançons MTL, nous nous étions fixé plusieurs objectifs. Nous voulions 1) mobiliser les milieux économiques de la métropole, 2) travailler avec les plateformes de mobilisation sectorielle pour obtenir une lecture terrain de la situation, 3) bien comprendre les enjeux pré-COVID/post-COVID pour chacun des secteurs de force de l'économie de la métropole, 4) identifier, le cas échéant, les occasions à saisir pour accélérer et réussir la relance et 5) proposer des actions concrètes, à portée immédiate, ainsi qu'à moyen et à long terme, qui interpellent tous les acteurs économiques.

Nous avons observé un niveau de mobilisation et une solidarité exemplaires.

- Les gouvernements ont immédiatement reconnu l'importance de réunir tous les milieux économiques pour réussir la relance.
- Les entreprises ont accepté de partager ouvertement leurs défis et meilleures pratiques. Toutes les entreprises sollicitées dans le cadre du mouvement se sont engagées avec enthousiasme et générosité pour la relance de Montréal.

Le mouvement a grandement bénéficié du haut degré d'organisation des secteurs économiques.

- Il aurait été impossible de lancer rapidement ce mouvement sans l'implication du dispositif de mobilisation sectoriel dans la région métropolitaine. Les 17 grappes et autres organisations partenaires ont permis de mobiliser immédiatement les meilleures ressources pour évaluer la situation, valider les constats et proposer des actions concrètes pour réussir la relance.
- La démarche est considérée comme une pratique exemplaire dans les autres régions métropolitaines canadiennes, où l'on s'affaire à amorcer des mouvements similaires. La Chambre est convaincue que le dispositif de mobilisation économique dans le Grand Montréal est un avantage stratégique significatif, particulièrement en temps de crise.

Le plan de synthèse ne livre qu'une partie de la richesse des plans d'action sectoriels. Il faut prendre le temps de lire chacun des plans d'action pour s'assurer de saisir toutes les occasions de relance économique.

- Des gestes doivent être posés urgemment pour assurer la pérennité des entreprises dans des secteurs encore très vulnérables – les entreprises des secteurs du tourisme et du transport aérien sont les exemples les plus criants.
- D'autres décisions sont tout aussi urgentes pour permettre aux entreprises de planifier maintenant leurs stratégies futures ou encore de procéder sans attendre à des investissements stratégiques pour l'avenir.
- Enfin, il est clair que la relance offre l'occasion de réaliser des investissements qui auront un impact durable et à long terme sur notre performance économique. Il faut aussi agir en fonction du long terme.

Relançons MTL : une trajectoire sur 12 à 18 mois qui commence maintenant!

Le plus grand défi est maintenant de réussir cette relance. Pour y arriver, nous identifions quatre conditions gagnantes :

- 1. Commencer maintenant** : les gouvernements du Québec et du Canada doivent dès le mois de janvier terminer leurs consultations et présenter leurs plans initiaux pour la relance; la Ville de Montréal a déjà mis en place un plan de relance intitulé « Une impulsion pour la métropole : agir maintenant ». Plusieurs actions vont nécessiter des gestes de la part du secteur privé (investissements, pivots des modèles d'affaires, formation du personnel, etc.). Il faut lancer rapidement les bons signaux pour être prêts lors de la reprise.
- 2. Bien accompagner les petites entreprises** : les PME font face à une pression énorme pour traverser la crise et elles auront de la difficulté à voir venir et à investir en fonction de la relance. Les gouvernements devront bien planifier l'évolution des programmes d'aide existants et, le cas échéant, la mise en place de nouveaux programmes d'accompagnement vers la relance.
- 3. Poursuivre les pivots des modèles d'affaires** : les entreprises elles-mêmes devront poursuivre leurs transformations pour tenir compte des changements permanents résultant de la crise – par exemple la généralisation de modèles de travail hybrides ou encore l'augmentation marquée du commerce en ligne.
- 4. Adopter une vision à long terme** : on doit s'attendre à ce que les effets de la crise s'estompent progressivement, suivant des rythmes différents selon les secteurs. Il faudra trouver des solutions à des problèmes de pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs, alors que d'autres secteurs fonctionneront encore au ralenti. Plusieurs investissements structurants nécessaires pour renforcer la productivité de l'économie prendront plusieurs mois à être finalisés. Il faudra garder le cap.

Le mouvement Relançons MTL ne s'arrête donc pas avec la publication des 11 plans d'action sectoriels et du plan de synthèse. Au cours des 12 à 18 prochains mois, la Chambre s'engage à :

- Continuer de travailler et de **collaborer avec les gouvernements** pour qu'ils restent pleinement engagés à soutenir l'économie de la métropole et de son centre-ville.
- Appuyer les **plateformes de mobilisation sectorielle** pour convaincre tous les décideurs de mettre en œuvre les plans d'action.
- Agir comme **catalyseur** d'initiatives mobilisatrices et porteuses.
- **Actualiser**, au besoin, les analyses et les plans d'action pour tenir compte de l'évolution de la situation sanitaire et économique.
- Renforcer les **structures de maillage** et d'accompagnement afin de favoriser la croissance et d'améliorer la compétitivité des entreprises.
- Offrir directement aux entreprises de la région métropolitaine les services qui seront requis afin de les aider à bien se préparer pour réussir la relance.

ANNEXES

- ▶ • **Synthèse des plans d'action sectoriels**
- Listes des organisations consultées

AÉROSPATIALE ET TRANSPORT AÉRIEN



L'aviation et l'aérospatiale sont en crise

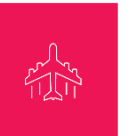
Le transport aérien et l'aérospatiale sont habitués aux turbulences, mais traversent présentement la pire tempête de leur histoire. Sans une aide considérable de l'État, leur viabilité est remise en question.

AU CŒUR DE LA VIE ÉCONOMIQUE MONTRÉLAISE

- Il est assez facile de réaliser l'importance stratégique d'Aéroports de Montréal (ADM) et des transporteurs qui y sont à demeure. Ils constituent le trait d'union qui nous relie au monde, sans quoi le commerce, le tourisme, les réunions familiales et les échanges culturels sont quasi impossibles. La connectivité de Montréal est un facteur de création de richesse.
- L'importance stratégique de l'aérospatiale est un peu moins visible parmi le grand public, mais non moins réelle. Même si l'activité de Bombardier s'est recentrée sur les avions d'affaires, Montréal reste la troisième capitale mondiale de l'aérospatiale. La capacité d'innovation locale a permis le développement d'un des avions les plus performants et l'arrivée d'Airbus dans l'écosystème.
- Ce secteur compte 43 400 emplois bien rémunérés, mais il est surtout hautement productif. Il est un chef de file en R-D et en innovation, et le premier secteur d'exportation au Québec.
- Avant la crise actuelle, nos compagnies aériennes, Air Canada en tête, devaient affronter une concurrence internationale féroce et parvenaient néanmoins à se situer parmi les meilleures aux palmarès mondiaux. Le secteur aérospatial montréalais était confronté quant à lui à une restructuration de l'industrie mondiale et à la nécessité de moderniser ses opérations.

UNE INDUSTRIE CLOUÉE AU SOL

- La pandémie a immobilisé les avions partout dans le monde et l'activité des transporteurs et de l'aéroport tourne à moins de 20 % de son niveau antérieur, sans perspective de reprise prochaine.
- Malgré la mise au rancart des plus vieux et des plus gros avions, de nombreux appareils restent inutilisés et les transporteurs cherchent à repousser les prises de possession des aéronefs.
- Les avionneurs ont ralenti la cadence de production et le choc se répercute sur toute la chaîne des fournisseurs, grands et petits. Le retour au volume d'avant la pandémie n'est pas attendu avant quelques années.



Pistes d'action

Industrie à fort volume et à faible marge, le transport aérien a besoin d'une reprise des vols à grande échelle.

Et sans reprise de l'aviation, il ne peut y avoir de reprise de l'aérospatiale, qui dépend de l'achat et de l'entretien des appareils.

LE DÉFI CLIMATIQUE ET L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Malgré leurs déboires actuels, ces secteurs ont un bel avenir en misant sur la transformation de l'industrie pour répondre au défi climatique et sur l'intégration de l'intelligence artificielle pour le transport aérien. Mais ils ont besoin d'appui pour traverser la tempête et se positionner favorablement dans la relance.

PISTES D'ACTION

Cible 1 : industrie, organismes de développement économique et établissements d'enseignement

- Développer une proposition intégrée de R-D stratégique pour le développement de l'avion « vert » et de ses composants
- Intégrer les nouvelles technologies en ingénierie de fabrication
- Accentuer les efforts en vue d'assurer l'attraction et la rétention de talents

Cible 2 : gouvernements

- Adopter rapidement une ambitieuse politique canadienne de l'aérospatiale axée notamment sur les technologies propres et le développement responsable
- Assurer un financement des entreprises aérospatiales
- Soutenir l'innovation et l'utilisation de nouvelles technologies
- Soutenir les efforts de développement des entreprises dans les secteurs de la défense et de l'espace
- Reprendre de manière sécuritaire les vols intérieurs et internationaux
- Appuyer financièrement ADM
- Appuyer financièrement les transporteurs canadiens
- Revoir le modèle de l'utilisateur-payeur



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur l'aérospatiale et les transports aériens (1/2)

Le 2 novembre 2020, le Forum stratégique sur l'aérospatiale et les transports aériens, organisé par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et ses partenaires, a permis de mettre en lumière les enjeux, défis et occasions d'affaires pour les entreprises de ces secteurs. Le Forum, qui a réuni près de 500 participants, a permis d'échanger sur les faits saillants du plan d'action et de réfléchir sur l'avenir post-COVID de ces secteurs.

Lors de ce forum, une séance de travail collaborative a permis de prioriser les enjeux et les pistes d'action présentés dans le présent rapport. Les grands constats sont les suivants :

- 1) **Les défis pré-COVID** : 1) La vive **concurrence à l'échelle mondiale**, à la fois pour les transporteurs aériens et la filière aérospatiale, de même que 2) le **défi climatique** sont les deux défis considérés comme les plus importants.
- 2) **Les impacts à long terme de la crise actuelle** : Il est clair que le secteur de l'aérospatiale fait actuellement face à des défis sans précédent, particulièrement en lien avec la suspension quasi totale des vols. Les participants du Forum ont identifié les impacts suivants comme étant les plus préoccupants à long terme : 1) la **relocalisation par les maîtres d'œuvre** de certains maillons de la chaîne de production; 2) une **baisse des perspectives de croissance**; 3) une **réduction permanente des capacités manufacturières au Québec**; et 4) des **pertes de compétences**.
- 3) **Les pistes d'action pour l'industrie les plus prioritaires** : Une majorité de répondants a indiqué que des **investissements dans la recherche et le développement stratégique pour le développement de l'avion vert** ainsi qu'une **intégration des nouvelles technologies en ingénierie de fabrication** sont les priorités les plus importantes pour le secteur de l'aérospatiale.



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur l'aérospatiale et les transports aériens (2/2)

4) Les pistes d'action pour les gouvernements les plus prioritaires : Les participants du Forum ont accordé beaucoup d'importance au soutien à l'innovation et à l'utilisation de nouvelles technologies. Les autres pistes d'action priorisées par les participants comprennent l'adoption d'une **politique canadienne de l'aérospatiale axée sur les technologies** contribuant à réduire l'empreinte carbone et **la reprise de manière sécuritaire** des vols intérieurs et internationaux.

5) Les autres réactions : Lors du Forum, les conférenciers et experts invités ont également insisté sur l'importance de : 1) soutenir le secteur pour assurer la force de la main-d'œuvre (renouvellement, attraction de talents); 2) assurer la prévisibilité de l'environnement d'affaires; et 3) miser sur la relance comme vecteur d'innovation.

Ultimement, 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 les entreprises :

- « *Réfléchir à revoir la mission de base de ces entreprises afin qu'elles puissent utiliser leurs ressources et employés pour répondre à la crise climatique à court terme (donc changement de secteur, comme le transport terrestre efficace par exemple) – à l'image des entreprises qui se sont mises à produire des respirateurs artificiels pendant la crise.* »
- « *Partager ces nouvelles technologies et moyens d'innovation avec les universités et favoriser une collaboration plus forte entre les universités et l'industrie.* »

... et pour les gouvernements :

- « *Effectuer des travaux d'infrastructure dans les aéroports et autres installations similaires.* »
- « *Mieux soutenir l'aérospatiale et la reconnaître comme une industrie majeure au Canada au même titre que l'automobile et le pétrole... Trop souvent, on considère l'aérospatiale comme une industrie secondaire.* »

La combinaison des faits saillants de cette séance collaborative et du plan d'action 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.



CENTRE-VILLE



Le centre-ville, un territoire stratégique

Le centre-ville de Montréal est le cœur économique, social et culturel du Grand Montréal, en plus d'être la vitrine internationale du Québec.



Source : IdéesFX

11

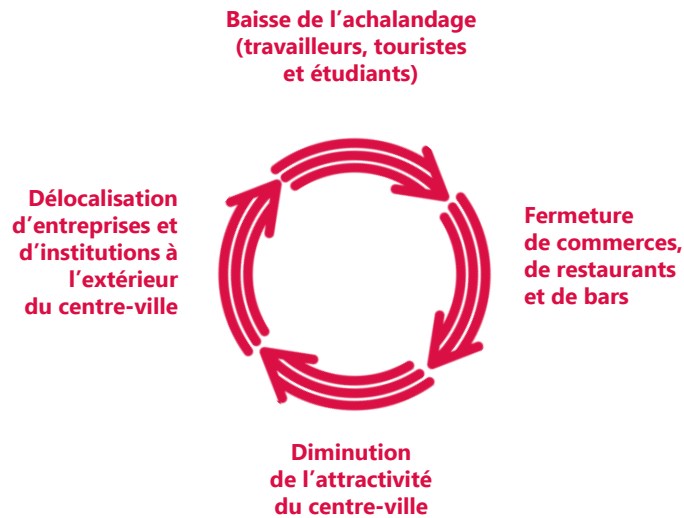
Le territoire se distingue des autres centres-villes d'Amérique du Nord par la mixité des usages et fonctions qu'on y retrouve. On...

- **y travaille** : 300 000 emplois, 7 000 entreprises et 24 sièges sociaux d'entreprises ayant des revenus de plus de 1 G\$;
- **y magasine** : 12,5 km d'artères commerciales, dont la rue Sainte-Catherine (1 200 magasins) et le Montréal souterrain;
- **le visite** : 1^{re} destination touristique du Québec et 84 % des passagers internationaux du trafic aérien dans l'est du Canada;
- **y habite** : 60 000 résidents, une population plus jeune, éduquée et diversifiée que la population du Grand Montréal;
- **y apprend** : meilleure ville étudiante d'Amérique du Nord;
- **y sort** : cœur culturel du Québec en plus d'être un territoire animé en soirée et les fins de semaine;
- **y cohabite** : une paix sociale distinctive par rapport aux autres grandes villes du continent, et ce, malgré le fait que la population qui fréquente le centre-ville est éclectique;
- **s'y déplace** : carrefour de l'intermodalité du Grand Montréal, 60 % de la population y vivant à 15 km ou moins, et banlieues plus éloignées connectées par les trains et bientôt le REM.



Impact de la crise sanitaire et risque de dévitalisation

Il y a un risque grave que la situation conjoncturelle se transforme en crise structurelle advenant que le choc des mesures sanitaires entraîne le territoire dans une spirale de dévitalisation.



Source : IdéesFX

Alors que la crise sanitaire a pratiquement fermé le centre-ville, l'impact à long terme reste à déterminer pour la fonction de :

- **travail** : 5 à 10 % des employés du centre-ville travaillent à partir du bureau, tendance appelée à ne pas disparaître. On peut s'attendre à un retour progressif en présentiel des travailleurs, mais le modèle hybride intégrant le télétravail pourrait demeurer dans plusieurs entreprises;
- **magasinage** : la rue Sainte-Catherine est la grande artère commerciale la plus touchée au pays (-76 % d'achalandage) et le retour est incertain, notamment à cause du commerce en ligne;
- **tourisme** : l'écosystème d'accueil, au point mort, risque d'être déstructuré au sortir de la crise, ce qui réduira l'attrait de Montréal comme destination;
- **résidence** : la crise et les mesures sanitaires pourraient réduire l'attractivité du centre-ville comme lieu de résidence;
- **apprentissage** : + 90 % des étudiants suivent leurs cours en virtuel, tendance qui, si elle demeure, diminuera la vie des campus pour la formation continue;
- **arts et divertissement** : alors que les institutions culturelles, les restaurants et les bars sont fermés, l'état de l'écosystème des arts et du divertissement, au sortir de la crise, inquiète;
- **cohabitation** : l'équilibre actuel est en état de rupture, la masse de gens qui fréquentent le centre-ville l'ayant déserté;
- **mobilité** : le centre-ville demeure le point de convergence des réseaux de mobilité locaux et régionaux du Grand Montréal, point qui devra être réaffirmé par une meilleure planification, notamment en limitant les entraves.



Pistes d'action

11 pistes d'action spécifiques pour renforcer le centre-ville de Montréal

	Limiter l'impact de la crise sanitaire <i>déc. 2020 – mai 2021</i>	Réhabiliter l'image du centre-ville et son attractivité <i>juin 2021 – août 2022</i>	Relancer le centre-ville sur de nouvelles bases <i>sept. 2021 - ...</i>
Rehausser l'avantage de travailler au centre-ville	ACTION 1 Lancer l'opération « Masque à masque »	ACTION 2 Lancer le programme « Synergie centre-ville »	ACTION 3 Mettre sur pied le « Bureau de la vitalité du centre-ville »
Attirer les résidents au centre-ville		ACTION 4 Mettre sur pied le bureau « Habitation centre-ville »	
Différencier l'expérience centre-ville	ACTION 5 Lancer le « Centre de réactivation économique du centre-ville »	ACTION 7 Préparer l'opération « Notre centre-ville : le grand retour »	ACTION 8 Mettre sur pied un fonds mixte de requalification du patrimoine
	ACTION 6 Renouveler l'opération « Relance centre-ville » couplée à une campagne « Achat centre-ville »		
Faciliter l'accessibilité du centre-ville		ACTION 9 Lancer l'opération « Ça roule »	ACTION 10 Lancer « Stationnement centre-ville »
Propulser le rayonnement du centre-ville		ACTION 11 Développer une image de marque forte, rassembleuse et distinctive pour le Grand Montréal et en faire la promotion dans les marchés internationaux prioritaires	

Source : IdéesFX



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique pour renforcer le centre-ville (1/3)

Le 9 décembre 2020, le Forum stratégique pour renforcer le centre-ville, 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 300 participants, a été l'occasion d'échanger sur les faits saillants du plan d'action et de réfléchir sur l'avenir de la zone post-COVID.

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

- 1) **Les impacts de la COVID-19** : Les répondants ont identifié la fonction « **travailler au centre-ville** » comme étant la plus à risque à la suite de la crise sanitaire.
- 2) **Les axes d'intervention pour la relance** : Parmi les cinq axes d'intervention présentés dans le Plan d'action, celui que les participants jugent prioritaire pour assurer la relance du centre-ville est de **rehausser l'avantage de travailler au centre-ville en consolidant son rôle de locomotive économique**.
- 3) **Les pistes d'action à court et à moyen terme** : Parmi les pistes d'action à court et à moyen terme, les participants jugent qu'il faut d'abord **faire la promotion des avantages du travail en présentiel**, puis que l'on reconnaisse les employeurs qui favorisent le retour des travailleurs au centre-ville, dans le respect des directives de santé publique.
- 4) **Les pistes d'action à long terme** : À plus long terme, les actions jugées prioritaires sont de **diversifier le profil économique du centre-ville** en y attirant davantage d'entreprises des secteurs émergents et en favorisant les synergies; et de **développer une image de marque forte, rassembleuse et distinctive** pour le Grand Montréal et d'en faire la promotion dans les marchés internationaux prioritaires.
- 5) **Le niveau de préoccupation** : Questionnés sur leur niveau (bas, modéré ou élevé) de préoccupation par rapport à la vitalité et à la relance du centre-ville sur un horizon de deux ans, les répondants ont majoritairement indiqué être **modérément inquiets**; ils craignent que la pandémie cause la fermeture ou la relocalisation de certains commerces, restaurants et entreprises. Ils sont suivis de près par les répondants dont le niveau de **préoccupation est élevé**; ceux-ci craignent que sans intervention importante des gouvernements, le rôle du centre-ville comme locomotive économique du Québec et du Grand Montréal soit à risque.



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique pour renforcer le centre-ville (2/3)

6) Les autres réactions : Au cours du Forum, les panélistes ont soulevé l'impact **catastrophique de la crise sur le centre-ville** et le **besoin de soutien continu** pour éviter la dévitalisation du secteur. Ils ont également souligné la grande **mobilisation des acteurs**, qui a permis l'application stricte des mesures sanitaires.

S'ils ont salué la **collaboration soutenue entre les gouvernements et les entreprises** tout au long de la crise, ils ont également fait valoir le besoin d'une stratégie pour attirer les travailleurs et augmenter l'achalandage; et, à plus long terme, pour **planifier des initiatives qui alimenteront la relance** du centre-ville, notamment par le soutien au secteur immobilier, la tenue de célébrations et d'événements contribuant à un effet « wow », l'accès facilité au secteur, l'amélioration de la planification des chantiers et la création d'une image de marque forte pour la ville.

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 le secteur privé :

- « *Inciter les entreprises à encourager le retour au travail au centre-ville le plus possible. C'est la raison principale pour laquelle on vient au centre-ville, et ça aidera toutes les autres sphères. Surtout, il faut mettre l'accent sur le style de vie du centre-ville : il faudra que l'été 2021 soit très vivant afin de rappeler aux gens ce que venir – et vivre – en ville signifie.* »
- « *Sensibiliser les résidents du Grand Montréal au rôle qu'ils doivent jouer dans la relance du centre-ville et aux impacts de la dévitalisation de celui-ci, non seulement sur les commerces et sur la ville, mais également sur les résidents.* »
- « *Miser sur l'audace, le courage et l'originalité. C'est le moment idéal pour positionner Montréal dans l'imaginaire international.* »

... et pour les gouvernements :

- « *La Ville, le gouvernement du Québec et le gouvernement du Canada doivent donner l'exemple en prévoyant le retour de l'ensemble de leur personnel en présence physique, et ce, dans le respect des consignes sanitaires.* »



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique pour renforcer le centre-ville (3/3)

Les autres réactions (suite) :

- « Moderniser les infrastructures du centre-ville et repenser ce dernier comme une ville moderne, à l'image de Barcelone ou de Copenhague. Porter attention à tous les petits détails qui le rendent moins attractif : accès difficile pendant les travaux, manque de fluidité dans les déplacements, approche de la gestion de la qualité de vie qui ne prend pas toujours assez en considération les résidents. »
- « Rehausser l'expérience en plein air au centre-ville en améliorant et en augmentant le nombre de terrasses et de places publiques, le green desking, etc. »
- « Intégrer dans la réflexion les rôles des autres acteurs à l'extérieur de la ville qui permettent aux citoyens des banlieues d'accéder au centre-ville, comme le RTL, exo et la STL. »
- « Utiliser l'arrivée de HEC au centre-ville pour promouvoir davantage le centre-ville comme lieu hôte de cinq grandes universités et cœur de l'innovation de la métropole. »
- « Renforcer le rôle des entreprises d'économie sociale au centre-ville. »
- « Développer davantage le centre-ville nocturne, afin d'y garder les Montréalais après 19 h. »

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



COMMERCE DE DÉTAIL



Le commerce de détail, un moteur socioéconomique important

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

ÉTAT DE SITUATION AVANT LA COVID-19

- Le commerce de détail : un **moteur socioéconomique important 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 dans les 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'exploitation 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 plus 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 **la fermeture d'environ un restaurant sur trois** au cours des six prochains mois.
- Depuis la pandémie, on observe une hausse des **achats locaux**.



Mesures d'aide et occasions d'affaires

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

MESURES D'AIDE SECTORIELLE

- 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 petite taille) 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 logistiques 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 occasions à saisir pour le commerce de détail :
 - **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 touché par la baisse de trafic durant la pandémie.



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

ANNEXE 1

Pistes d'action

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

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

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

- Mieux intégrer les initiatives promouvant l'achat local en élargissant le rôle d'agrégateur du Panier Bleu
- 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

1. Cible 3 : Gouvernements

- 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
- Étendre les mesures d'aide et faciliter l'accès aux programmes de soutien
- Soutenir les petits et moyens détaillants dans le renforcement de leur maturité numérique et de leur compétitivité dans le domaine du commerce en ligne
- Faire rayonner le commerce de proximité et les marques locales
- 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 faits 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 en matière de virage numérique** était le défi pré-COVID le plus important selon eux, suivi de **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, suivi 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 prioritaires 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 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.



CONSTRUCTION ET INFRASTRUCTURES



Le secteur de la construction comme pilier de la relance économique

Bien que la crise de la COVID-19 ait exacerbé certains enjeux auxquels les entreprises en construction étaient confrontées, celles-ci bénéficieront d'importantes occasions d'affaires dans le cadre des plans de relance en infrastructure annoncés par les différents ordres de gouvernement.

L'industrie de la construction et des infrastructures ainsi que le secteur du design et de l'architecture ont le potentiel d'être des vecteurs clés dans la transformation de Montréal après la COVID-19.

- Le secteur de la construction et des infrastructures revêt une importance stratégique pour le Grand Montréal : il représente un secteur clé de l'emploi; il contribue de manière importante au PIB de la métropole et de la province; il démontre une croissance supérieure à plusieurs secteurs de l'économie et il contribue à la hausse de la productivité par habitant tout en faisant rayonner la ville et la province à l'échelle internationale.
- La crise actuelle a mis sur pause les activités du secteur pendant quelques semaines, diminué la productivité sur les chantiers et créé une incertitude importante sur le marché immobilier, particulièrement pour les sous-secteurs des commerces et bureaux. La crise a également exacerbé certains enjeux existants de l'industrie, notamment les problèmes liés à la pénurie de main-d'œuvre et les lacunes des processus d'approvisionnement publics, et mis en évidence certaines pressions exercées sur la chaîne de valeur.
- Néanmoins, la présente crise génère aussi des occasions majeures à saisir pour le secteur liées aux initiatives de relance en infrastructure annoncées par les différents ordres de gouvernement.
- Le gouvernement fédéral a déjà annoncé des mesures importantes en vue d'arrimer relance économique et le développement durable, tandis que le gouvernement du Québec a devancé certains investissements prévus dans le plan québécois des infrastructures 2020-2030. Le secteur de la construction et des infrastructures requiert toutefois un plan ambitieux, mobilisant tous les acteurs de l'écosystème, afin d'assurer sa pleine participation à la relance de la métropole ainsi qu'une relance économique efficace et durable.



Pistes d'action

Le secteur de la construction et des infrastructures peut se positionner comme moteur de la relance économique.

PISTES D'ACTION

Cible 1 : industrie

- Saisir les occasions générées pour le secteur de la construction et des infrastructures dans les plans de relance
- Investir dans les technologies et les pratiques innovantes et durables

Cible 2 : gouvernements

- Miser sur le secteur de la construction et des infrastructures pour soutenir la relance de l'économie montréalaise et québécoise
- Alléger et accélérer les processus administratifs pour améliorer l'environnement d'affaires des entreprises du secteur
- S'inspirer des meilleures pratiques afin de revoir les modèles d'affaires des projets majeurs d'infrastructure publique
- Éviter d'alourdir la réglementation dans un contexte de ralentissement économique et de forte incertitude
- Continuer à investir et à soutenir l'acquisition de talents et la venue de main-d'œuvre en construction
- Mettre le développement durable au cœur de la relance du secteur
- Utiliser le plein potentiel des marchés publics



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur la construction et les infrastructures (1/2)

Le 23 novembre 2020, le Forum stratégique sur la construction et les infrastructures, 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 450 participants, a permis d'échanger sur les faits saillants du plan d'action et de réfléchir sur l'avenir post-COVID de ce 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** : Une grande majorité des répondants a affirmé que **l'accès à la main-d'œuvre** est le défi dans le plan d'action qui les interpelle le plus, suivi de **l'adoption de nouvelles technologies**.
- 2) **Les impacts à long terme de la crise actuelle** : Les répondants ont déterminé, en proportions quasi égales, que les impacts les plus significatifs de la crise sur le secteur étaient les suivants : 1) **le ralentissement de l'investissement et une incertitude accrue sur le marché de l'immobilier**, particulièrement le commercial; et 2) **l'impact sur la vitalité du centre-ville et une accélération de l'étalement urbain**.
- 3) **Les pistes d'action pour le secteur** : Les répondants souhaiteraient que le secteur priorise avant tout **l'identification et l'intégration des pratiques durables** qui répondent aux critères de la rentabilité et de l'impact environnemental, suivies d'une **collaboration avec les établissements d'enseignement** afin de s'assurer que la formation reflète les compétences requises par les nouvelles technologies et la relance.
- 4) **Les pistes d'action pour le gouvernement** : Nous avons invité les participants du Forum à se mettre à la place des gouvernements afin de prioriser les pistes d'action gouvernementales pour le secteur. Au-delà de miser sur le secteur de la construction et des infrastructures pour soutenir la relance de l'économie, deux des pistes d'action proposées étaient priorisées par les répondants en proportions quasi égales, soit 1) **continuer à investir et à soutenir l'acquisition de talent et la venue de main-d'œuvre en construction**; et 2) **mettre le développement durable au cœur de la relance du secteur**.



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur la construction et les infrastructures (2/2)

5) Les autres réactions : Les sujets de **l'agilité réglementaire et des investissements publics** (en particulier, le besoin d'adopter le projet de loi 66 et une compensation pour la baisse des investissements privés) sont ressortis également au cours du Forum en tant que priorités importantes pour le secteur. Les panélistes ont aussi soulevé l'importance **d'une relance durable**, où l'environnement et la gestion des déchets et des GES devront être mis de l'avant, ainsi que **l'innovation** et l'aide aux PME destinée à améliorer leur productivité en adoptant de nouvelles technologies.

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 :

- « Revoir la chaîne d'approvisionnement en entier afin de favoriser des matériaux durables et écologiques, d'adopter un processus simplifié, de revoir les normes publiques d'attribution des contrats afin de favoriser aussi la qualité et éviter ainsi des coûts répétitifs dus à la mauvaise qualité de certains matériaux et travaux, revitaliser nos bâtiments existants au lieu de toujours construire plus loin des centres, et revoir nos modes de transport. »
- « Développer une base de données sur la prévisibilité d'utilisation de la main-d'œuvre par les entrepreneurs, surtout pour les métiers en pénurie, afin de permettre aux donneurs [d'ouvrage] de mieux planifier les travaux et aux entrepreneurs de mieux soumissionner (prix juste) en fonction de la rareté ou non de la main-d'œuvre à une période donnée. »

...et pour les gouvernements :

- « Adopter une législation provinciale qui prévoit un cautionnement obligatoire afin de garantir les paiements dans la chaîne d'approvisionnement, comme l'a fait l'Ontario depuis 2018. »
- « Proposer un mode d'octroi de contrats qui priorise l'innovation et éliminer l'octroi de contrats au plus bas soumissionnaire. »
- « Faciliter le processus d'acquisition dans le cadre des marchés publics afin de rendre accessibles certains contrats à des entrepreneurs qui privilégient des contrats privés moins contraignants. »

La combinaison des faits saillants de cette séance collaborative et du plan d'action 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.



INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES



Un secteur de l'économie durement touché par la crise

La crise de la COVID-19 a exacerbé certains enjeux auxquels les entreprises et organismes des industries culturelles et créatives faisaient face avant la pandémie et en a introduit de nouveaux.

- Le secteur des industries culturelles et créatives revêt une importance stratégique pour le Grand Montréal : il est un pôle d'activité économique de premier plan au centre duquel se trouve le talent créatif; il contribue à la vitalité de la métropole, permet l'effervescence de quartiers et d'espaces publics; il participe au rayonnement de Montréal à l'international et il est un de réel moteur d'attraction touristique et de retombées économiques.
- La grande diversité des entreprises, des modèles d'affaires ainsi que des modes de travail au sein des industries culturelles et créatives implique un large spectre d'intensité d'impacts face à la crise de la COVID-19. Cependant, de manière générale, le secteur des industries culturelles et créatives fait partie de ceux qui ont été les plus touchés par la crise.
- En plus d'exacerber certains des enjeux présents pour le secteur avant la pandémie, la crise en introduit de nouveaux qui pourraient nuire au développement du secteur à long terme, notamment sur les plans de la précarité financière des entreprises et des organismes, de la préservation du talent et de l'expertise, des enjeux de concurrence et du maintien du contact avec le public et des relations avec les clients.
- Depuis le début de la crise, les différents ordres de gouvernement se sont mobilisés afin de venir en aide aux artistes, travailleurs et entreprises grâce à des mesures d'urgence et de relance essentielles pour ce secteur fondé essentiellement sur le talent et les actifs intangibles. Ces mesures doivent cependant être maintenues et adaptées pour les différents sous-secteurs de l'industrie tant que la pandémie sévit, alors que d'autres initiatives doivent être mises en place pour assurer une reprise solide et pérenne.
- Si l'impact de la crise sur le secteur est indéniable, bon nombre d'occasions d'affaires se dessinent également pour le milieu. Pour les saisir, le secteur des industries culturelles et créatives requiert toutefois un plan structuré, mobilisant tous les acteurs de l'écosystème afin d'en tirer parti.



Pistes d'action

La crise offre toutefois des occasions de développement importantes qui nécessiteront la concertation et la collaboration entre les différents acteurs du milieu.

Le secteur des industries culturelles et créatives doit miser sur la période de crise qu'il traverse présentement pour évoluer et redéfinir certains modèles d'affaires afin que les œuvres, contenus originaux et autres actifs créatifs jouissent de plus de succès, de rayonnement et de création de valeur. Plus précisément, il est impératif de miser sur la création et la commercialisation de la propriété intellectuelle, sur l'accélération de la transition numérique et sur la diversification et la consolidation des sources de revenus. De surcroît, la capacité d'expérimentation et d'innovation des entreprises du secteur, notamment celles du sous-secteur de la créativité numérique, peut être mise à profit pour la relance du milieu ainsi que pour appuyer d'autres secteurs porteurs de l'économie montréalaise.

Afin de permettre la reprise et l'essor du secteur des industries culturelles et créatives, les différents acteurs de l'écosystème, y compris les entreprises, les organismes culturels, les associations et grappes, les établissements d'enseignement et de recherche et les instances gouvernementales, doivent se concerter et collaborer dans la mise en œuvre des pistes d'action suivantes.

PISTES D'ACTION

- Positionner les industries culturelles et créatives au cœur de la stratégie de relance de Montréal et du Québec (Cible : gouvernements et industrie)
- Soutenir le cœur créatif : préserver, former et accompagner (Cible : gouvernements et industrie)
- Profiter de la période actuelle pour stimuler l'innovation et l'expérimentation dans les industries culturelles et créatives : laboratoire, prototypage et vitrine (Cible : gouvernements et industrie)
- Soutenir le développement de contenu original et la valorisation de la propriété intellectuelle (Cible : gouvernements, organismes de développement économique et industrie)
- Favoriser l'adaptation des modèles d'affaires des entreprises, notamment la transition numérique (Cible : gouvernements et industrie)
- Adapter la fiscalité, les réglementations et les normes (Cible : gouvernements et industrie)



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur les industries culturelles et créatives (1/2)

Le 30 novembre 2020, le Forum stratégique sur les industries créatives, 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 et les organismes du secteur des industries culturelles et créatives. Le Forum, qui a réuni près de 600 participants, a permis d'échanger sur les faits saillants du plan d'action et de réfléchir à l'avenir post-COVID de l'industrie.

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 identifié **la fragilité et la précarité du cœur créatif** (en particulier chez les artistes, auteurs, interprètes et artisans) comme le défi pré-COVID du plan d'action qui les interpelle le plus, suivi du **financement limité pour les projets et entreprises**, faute de bonne compréhension des modèles économiques par les prêteurs et investisseurs.
- 2) **Les impacts de la crise actuelle** : Une majorité de répondants a déterminé que **l'interdiction de rassemblements et les fermetures de lieux de diffusion ici comme à l'étranger** sont les impacts de la crise qui préoccupent le plus le secteur, suivis **des mesures de distanciation** – en particulier, leur impact sur la création, la production et la diffusion d'œuvres créatives, notamment pour les arts vivants.
- 3) **Les occasions d'affaires pour le secteur** : Les répondants ont déterminé que 1) **l'expérimentation et l'innovation** afin d'accroître le rayonnement et de bonifier le positionnement du secteur; 2) **la création, la rétention et la valorisation de la propriété intellectuelle**; et 3) **l'accélération de la transition numérique** représentent les occasions d'affaires les plus importantes à saisir pour le secteur.
- 4) **Les pistes d'action pour l'industrie** : Nous avons invité les participants du Forum à se mettre à la place des responsables de la relance. Outre le positionnement des industries culturelles et créatives au cœur de la stratégie de relance de Montréal et du Québec, les répondants souhaiteraient que l'industrie et les gouvernements priorisent avant tout **le soutien au cœur créatif** (préserver, former et accompagner les artistes, créateurs et travailleurs du secteur), ainsi que **le soutien au développement de contenu original, la valorisation de la propriété intellectuelle et l'innovation**.



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur les industries culturelles et créatives (2/2)

5) Les autres réactions : Au cours du Forum, les panélistes ont souligné, entre autres, l'aspect essentiel des industries culturelles et créatives pour Montréal, le soutien important des gouvernements durant la crise et leur reconnaissance de la fragilité du milieu. Il a également été soulevé que l'industrie doit se préparer à la **réalité post-COVID** – avec une offre culturelle exceptionnelle et la promotion des entreprises créatives d'ici – et **soutenir financièrement l'ensemble des sous-secteurs** pour maintenir l'expertise québécoise et pour préserver le cœur créatif. Selon les panélistes, la **flexibilité et l'agilité** du secteur seront primordiales et doivent être rendues possibles par un **virage numérique immédiat** et **l'attraction des investissements étrangers** par une fiscalité concurrentielle.

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 :

- « Assurer la rétention de la main-d'œuvre [et] encourager et faciliter davantage la participation des jeunes issus de la diversité dans l'industrie culturelle montréalaise/québécoise. »
- « Favoriser la mise en place de programmes accélérant l'accessibilité des installations culturelles et de la convivialité des sites Web. L'inclusion est un potentiel local encore sous-exploité. »
- « Créer un fonds d'investissement public-privé pour la valorisation et la rétention de la propriété intellectuelle québécoise. »

... et pour les gouvernements :

- « Création de fonds d'innovation créative mettant à disposition des moyens financiers et des compétences spécifiques pour soutenir et accélérer la croissance des ICC. »
- « Accorder des crédits d'impôt aux entreprises qui soutiennent financièrement des activités de formation professionnelle dans le domaine de la culture. »
- « Encourager la prise de participation conjointe public-privé dans certains projets intersectoriels visant les marchés internationaux. »

La combinaison des faits saillants de cette séance collaborative et du plan d'action 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.



SCIENCES DE LA VIE ET TECHNOLOGIES DE LA SANTÉ



Un secteur en première ligne de lutte contre la pandémie

La COVID-19 a exacerbé certains des enjeux déjà présents au sein du secteur des SVTS avant la crise, tout en provoquant une hausse importante de la demande pour plusieurs produits et technologies. De par son rôle stratégique, le secteur devra tirer parti de la relance pour solidifier ses assises et assurer sa croissance à long terme.

- Le secteur des sciences de la vie et des technologies de la santé (SVTS) couvre des entreprises actives à toutes les étapes de la chaîne de valeur associée aux innovations en santé. De la recherche ou de la conception à la commercialisation des produits et services, le processus de développement des innovations s'avère souvent long, risqué et coûteux.
- Le secteur revêt une importance stratégique pour le Grand Montréal : il soutient près de 31 000 emplois directs; il est formé d'un bassin de talents de qualité, bien rémunérés; c'est l'un des secteurs les plus innovants, investissant des sommes importantes en recherche et développement (R-D); et il attire des investissements en capital de risque qui surpassent significativement le poids économique du Québec à l'échelle canadienne.
- Le secteur des SVTS s'est évidemment retrouvé en première ligne de la lutte contre la pandémie. Il a fait face à une forte hausse de la demande de produits pharmaceutiques, de matériel médical et de technologies visant à lutter contre la COVID-19, ce qui a parallèlement généré des difficultés d'approvisionnement. Certaines entreprises ont également dû composer avec une perturbation de leurs activités non liées à la COVID-19, notamment un ralentissement du développement des innovations tout au long de la chaîne de valeur. Enfin, la crise a soulevé d'importants défis pour les entreprises à la recherche de financement.
- Afin de soutenir la lutte contre la COVID-19, les gouvernements fédéral et provincial ont annoncé d'importants investissements en R-D, tout comme les États-Unis et l'Europe.



Pistes d'action

La relance post-COVID représente une occasion majeure de propulser le secteur des SVTS dans le Grand Montréal, et ce, au bénéfice :

- de la population, par l'amélioration de la qualité des soins;
- du système de santé, qui gagnerait en efficacité et en efficience;
- du secteur des SVTS, pour lequel le système de santé québécois représente un acheteur d'importance.

Le secteur des SVTS profite d'une conjoncture favorable importante pour propulser son développement. Les occasions à saisir sont multiples et pourraient permettre de moderniser le système de santé et d'assurer une plus grande autonomie nationale en matière d'approvisionnement en médicaments, en matériel médical et en technologies.

PISTES D'ACTION

Cible 1 : entreprises

- Jouer un rôle de pionnier dans la commercialisation de solutions en IA et d'outils de santé connectée
- Poursuivre les efforts visant le développement, le perfectionnement ou la requalification du bassin de main-d'œuvre

Cible 2 : organismes de développement économique

- Veiller à ce que le bassin de main-d'œuvre dispose des compétences clés tout en étant de taille suffisante afin de propulser la croissance du secteur

Cible 3 : gouvernements

- Augmenter rapidement la compétitivité de l'environnement d'affaires en repensant les processus administratifs et réglementaires
- Agir à court terme pour une plus grande autonomie en matière d'approvisionnement de médicaments, de matériel médical et de technologies
- Accélérer les travaux visant à améliorer et à simplifier l'accès aux données de santé à des fins de recherche et d'amélioration de la performance du réseau de la santé, et ce, dans le respect des meilleurs standards de protection des données
- Accélérer dès maintenant l'intégration des innovations au sein du système de santé
- Soutenir en continu les entreprises en phase d'amorçage en augmentant la disponibilité du financement
- Garantir une participation adéquate des fonds privés locaux lors des financements de grande taille



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur le secteur des sciences de la vie et des technologies de la santé (1/2)

Le 16 novembre 2020, le Forum stratégique sur les sciences de la vie et les technologies de la santé, 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 365 participants, a permis d'échanger sur les faits saillants du plan d'action et de réfléchir sur l'avenir post-COVID de ce 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** : L'intégration difficile des innovations au sein du système de santé a été identifiée comme étant l'enjeu dans le plan d'action qui interpelle le plus les répondants, suivi de l'accès difficile aux données et de la disponibilité du financement.
- 2) **Les impacts à long terme de la crise actuelle** : Les impacts les plus susceptibles de demeurer à long terme incluent un plus grand recours aux outils numériques en santé et une plus grande autonomie (et production) nationale.
- 3) **Les occasions d'affaires pour le secteur** : Les répondants ont identifié l'intelligence artificielle au service de la santé et le recours accru aux outils de santé connectée comme étant les occasions d'affaires les plus importantes à saisir pour le secteur.
- 4) **Les pistes d'action pour les gouvernements** : Nous avons invité les participants du Forum à se mettre à la place des gouvernements afin de prioriser les pistes d'action gouvernementales pour le secteur. Une majorité de répondants souhaiterait que le gouvernement priorise avant tout l'accélération de l'intégration des innovations au sein du système de santé, suivie de l'amélioration et de la simplification de l'accès aux données de santé.



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur le secteur des sciences de la vie et des technologies de la santé (2/2)

5) Les autres réactions : Les **innovations essentielles pour améliorer le système de santé** et **l'accès simplifié aux données de santé** sont ressortis au cours du Forum comme étant des priorités importantes pour le secteur. Il y a aussi eu un consensus clair sur 1) l'importance de miser sur les outils de santé connectée (dont l'adoption a été accélérée par la pandémie); 2) le potentiel de l'intelligence artificielle à augmenter la productivité et la qualité des soins; et 3) l'importance du financement pour accompagner la maturation des entreprises du secteur (incluant du financement pour des projets post-COVID).

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 :

- « Favoriser les partenariats recherche-industrie sur les plans opérationnel et financier. »
- « Démarrer un sous-groupe de la grappe industrielle, spécialisé dans l'IA et l'intelligence d'affaires. »
- « Collaborer avec les universités afin de mieux aligner les programmes de formation sur les besoins de l'industrie. »
- « [Miser sur des] données beaucoup plus ouvertes comme plusieurs autres pays développés. »

... et pour les gouvernements :

- « Augmenter le financement pour la recherche et pour les entreprises innovantes en phase de précommercialisation. »
- « Améliorer la coordination entre les paliers de gouvernement. »
- « Réunir les principaux acteurs de l'industrie à court ou à moyen terme pour identifier des projets concrets afin de rectifier le déséquilibre paradoxal entre l'offre excédentaire et les pénuries observées dans plusieurs professions de l'industrie. »
- « Dans les appels d'offres pour les projets d'hôpitaux, encourager les fournisseurs québécois et pas nécessairement le plus bas soumissionnaire (créer des règles, utiliser des balises de comparaison, etc.). »

La combinaison des faits saillants de cette séance collaborative et du plan d'action 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.



SERVICES FINANCIERS



Le secteur financier en mode solution

Durant la crise financière mondiale de 2008, le système financier était au cœur du problème.

Il est maintenant au cœur de la solution, en appui aux secteurs de l'économie réelle.

- Tôt dans cette crise de la COVID-19, les banques centrales ont injecté les liquidités nécessaires au bon fonctionnement des marchés financiers et du système bancaire.
- La baisse généralisée des taux d'intérêt a réduit les coûts d'emprunt des consommateurs et des entreprises.
- Les banques ont été une courroie de transmission pour plusieurs programmes d'aide gouvernementale, notamment pour les PME. Elles ont accepté le report pour six mois des paiements sur de nombreux prêts hypothécaires et commerciaux.
- Fortement capitalisées, les banques ont absorbé d'importantes provisions pour pertes, mais elles demeurent solides.
- Le secteur financier, qu'il s'agisse des banques, des fonds d'investissement en capital de développement ou en capital de risque, est prêt pour la relance de l'économie, notamment pour appuyer les investissements des entreprises qui veulent se moderniser et assainir leurs bilans trop endettés.



Pistes d'action

Même si elles traversent plutôt bien la crise, malgré les pertes sur prêt, les institutions financières ont leur propres défis à relever pour assurer leur avenir.

LES PRINCIPAUX DÉFIS DU SECTEUR FINANCIER

- Prendre le virage de la finance durable, notamment dans la gestion des fonds dits ESG (Environnement, Social, Gouvernance).
- Investir davantage en fintech pour réduire leurs coûts et améliorer leurs services pour mieux répondre aux besoins des clients.
- Se préparer au système bancaire ouvert qui accentuera la concurrence.
- Se prémunir contre les cyberrisques.
- Attirer et former les talents pour travailler dans un environnement plus technologique.

DES PISTES D'ACTION POUR LE SECTEUR FINANCIER

- Faire de Montréal un pôle d'excellence nord-américain dans le domaine de la finance durable.
- Renforcer l'expertise en cybersécurité, tant pour les institutions financières que pour les organisations traitant des données personnelles.
- Attirer et former le talent nécessaire pour œuvrer dans un secteur financier plus technologique.
- Participer à l'élaboration d'un système bancaire ouvert et s'y préparer activement.
- Accélérer la mise en place d'une identité numérique nationale.



Pistes d'action

Le système financier canalise l'épargne vers les entreprises et les ménages qui ont besoin de financement.

Les institutions financières connaissent bien la situation et les besoins de leurs clients.

Cette étude met à profit leur connaissance du terrain pour suggérer des pistes d'action pour accélérer la relance de l'économie et préparer les entreprises aux nouvelles réalités.

DES PISTES D'ACTION SUGGÉRÉES PAR LE SECTEUR FINANCIER POUR RENFORCER LE RESTE DE L'ÉCONOMIE

- Les mesures d'aide gouvernementales aux entreprises doivent devenir plus ciblées, plus structurantes et être bien arrimées aux services offerts par les institutions financières.
- Les gouvernements doivent élaborer une stratégie claire pour accélérer la numérisation des entreprises, la formation et la requalification de la main-d'œuvre et une transition vers une économie sobre en carbone, résiliente et inclusive.
- Les institutions financières doivent appuyer les entreprises qui étaient rentables avant la crise et qui veulent investir dans la modernisation de leurs opérations et, au besoin, ajouter à leur capital-actions pour assainir leur bilan.
- Les institutions financières doivent appuyer les nouveaux entrepreneurs et donner une deuxième chance à ceux qui auront fait faillite et qui présenteront un solide plan d'affaires.
- Poursuivre la coopération et les synergies dans le système financier montréalais.



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur les services financiers (1/2)

Le 6 novembre 2020, le Forum stratégique sur les services financiers, 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 400 participants, a permis d'échanger sur les faits saillants du plan d'action et de réfléchir sur l'avenir post-COVID de ce 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** : Parmi les quatre défis pré-COVID du secteur présentés dans le plan de relance, les répondants ont identifié les **changements climatiques** et l'**inclusion**, de même que le **cyberrisque**, comme étant ceux qui les interpellent le plus.
- 2) **Les programmes d'aide gouvernementaux** : Les acteurs du secteur sont bien placés pour évaluer l'efficacité et l'impact des programmes d'aide gouvernementaux sur leurs clients commerciaux. Les répondants ont identifié la **Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC)** comme le programme d'aide ayant eu le plus d'impact, suivi du **Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC)** et du **Programme de crédit aux entreprises (PCE)**. (À noter que la *Prestation canadienne d'urgence (PCU)* ne faisait pas partie des choix de réponses, comme la PCU vise les particuliers seulement.)
- 3) **Les pistes d'action pour l'industrie** : Une grande majorité des répondants souhaiterait que le secteur priorise avant tout le **positionnement du Grand Montréal comme pôle nord-américain de la finance durable**, ainsi que **l'attraction et la formation du talent nécessaire pour œuvrer dans une finance plus technologique**.



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur les services financiers (2/2)

- 4) **Les pistes d'action pour le gouvernement** : Les participants du Forum ont été invités à se mettre à la place des gouvernements afin de prioriser les pistes d'action gouvernementales pour le secteur. Une majorité de répondants souhaiterait que le gouvernement priorise la **révision des mesures d'aide aux entreprises** afin qu'elles soient plus ciblées et structurantes, ainsi que la **présentation d'une vision claire et à long terme de l'économie** afin de rallier les efforts du milieu financier et d'encourager l'investissement.
- 5) **Les autres réactions** : Lors du Forum, les conférenciers ont également insisté sur l'importance de : 1) maintenir l'accélération du virage numérique du secteur; 2) faire de Montréal un carrefour mondial de la cybersécurité; et 3) assurer la compétitivité des institutions financières canadiennes, via la technologie, la main-d'œuvre et le capital, pour contribuer à une relance verte et inclusive.

Enfin, les participants ont eu l'occasion 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 les entreprises :

- « *Mettre en place un groupe de travail pour la standardisation des mesures d'impact social et environnemental pour la finance, à tous les niveaux de la chaîne de financement et d'investissement.* »
- « *Développer un programme (...) de communication et d'éducation autour de la protection des données des consommateurs, qui sera mieux assurée dans un système bancaire ouvert, de façon à susciter la confiance des consommateurs et des PME.* »

... et pour les gouvernements :

- « *Encourager l'entrepreneuriat hybride afin d'atténuer le risque pour les entrepreneurs souhaitant se lancer en affaires.* »

La combinaison des faits saillants de cette séance collaborative et du plan d'action 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.

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION



Le secteur a subi le choc de la crise, mais il s'est repositionné rapidement

L'agilité du secteur des TIC aura été un atout clé pour que le secteur se maintienne sur le chemin de la croissance. Dans le contexte de la relance, il a le potentiel de créer de la valeur de manière transversale dans l'économie, et doit être considéré comme un levier stratégique.

- En raison de son importance transversale dans l'économie, le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) joue un rôle stratégique dans le développement des industries de la région du Grand Montréal. Il contribue notamment à l'amélioration de la productivité des autres industries en encourageant les besoins des entreprises en transformation numérique, mais aussi au rayonnement de la métropole sur la scène internationale par la réputation qu'elle a consolidée dans le secteur au cours des dernières années. Il regroupe l'une des plus grandes concentrations d'entreprises à forte croissance qui constituent un moteur d'innovation important pour l'économie métropolitaine.
- Le secteur connaissait des enjeux ralentissant sa croissance avant la pandémie, notamment en matière d'accès aux talents, de notoriété dans certains sous-secteurs tels que l'intelligence artificielle et d'écosystème d'innovation fragmenté, ainsi que des défis dans la sécurité des données posant problème à l'adoption des nouvelles technologies.
- La pandémie a exacerbé certains de ces enjeux, dont l'accès à la main-d'œuvre et les défis dans la sécurité des données. Elle a également d'importantes répercussions sur les investissements des entreprises dans les nouvelles technologies, ce qui entraîne une hausse de la demande et une augmentation de la concurrence dans le secteur.
- En parallèle, la crise met en lumière l'importance de démocratiser les infrastructures numériques ainsi que d'assurer la disponibilité du capital de risque pour les entreprises en démarrage.
- En ce qui concerne les mesures d'aide mises en place par les gouvernements, peu d'entreprises du secteur y ont eu recours, y étant rarement admissibles. Cependant, le gouvernement du Canada a annoncé un investissement structurant de deux milliards de dollars pour développer les infrastructures numériques du pays, ce qui contribuera au développement de l'économie numérique dans les régions moins bien desservies. Autrement, la majorité du soutien gouvernemental au secteur passe par les programmes visant la transformation numérique en industrie.

Pistes d'action

Le secteur des TIC joue un rôle crucial dans l'économie du savoir et représente l'un des piliers principaux par lequel passera la croissance économique de la région métropolitaine de Montréal.

Le secteur des TIC a un avenir très prometteur devant lui. Malgré l'incertitude qui surplombe l'économie, il s'est maintenu sur le chemin de la croissance et a le potentiel de jouer un rôle clé dans la relance du Grand Montréal. Pour ce faire, il est crucial que les entreprises, les organismes entrepreneuriaux et de développement économique, ainsi que les différents ordres de gouvernement se mobilisent pour surmonter les difficultés actuelles et favoriser la reprise.

Quelques thèmes principaux sont ressortis dans les pistes d'action :

Cible 1: entreprises

- Miser sur une stratégie efficace et plus rapide de formation des talents
- S'assurer d'un meilleur arrimage entre les startups et les grandes entreprises

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

- Mettre en place des initiatives de commercialisation locale et internationale

Cible 3: gouvernements

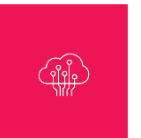
- Attirer du talent spécifique de l'étranger pour combler les besoins d'ici
- Promouvoir l'expertise locale dans les sous-secteurs porteurs et en demande
- Bonifier le financement d'initiatives de numérisation dans les secteurs hors TIC
- Renforcer la chaîne de financement
- Renforcer l'écosystème d'innovation en technologies
- Mettre en place des infrastructures numériques pour soutenir la relance et la croissance économique

Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur les technologies de l'information et des communications (1/2)

Le 7 décembre 2020, le Forum stratégique sur les technologies de l'information, 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, a permis d'échanger sur les faits saillants du plan d'action et de réfléchir sur l'avenir post-COVID de ce 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 identifié **l'accès à une main-d'œuvre qualifiée** comme étant l'enjeu pré-COVID le plus important selon eux, suivi d'un **écosystème d'innovation québécois fragmenté**.
- 2) **Les impacts à long terme de la crise actuelle** : **La difficulté d'accès à la main-d'œuvre** a aussi été identifiée comme étant l'impact de la crise qui touchera le secteur à long terme – un impact qui est amplifié par une **importance accrue des infrastructures technologiques efficaces et sécuritaires**.
- 3) **Les pistes d'action pour l'industrie** : Les répondants souhaiteraient que l'industrie et le milieu mettent en place des mécanismes permettant d'**assurer un meilleur arrimage entre les startups en technologies et les grandes entreprises** en vue de stimuler l'innovation et d'accélérer le virage numérique. De plus, les répondants souhaiteraient également que **l'accès aux initiatives de soutien à la commercialisation soit facilité et que ce genre d'initiative soit multiplié**.
- 4) **Les pistes d'action pour le gouvernement** : Nous avons invité les participants du Forum à se mettre à la place des gouvernements afin de prioriser les pistes d'action gouvernementales pour le secteur. Les trois pistes d'action priorisées sont les suivantes : 1) **améliorer l'écosystème d'innovation technologique**; 2) **mettre en place des infrastructures numériques qui permettront de soutenir la relance et la croissance de l'économie**; et 3) **promouvoir l'expertise locale dans les sous-secteurs porteurs et en demande**.



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur les technologies de l'information et des communications (2/2)

5) Les autres réactions : Au cours du Forum, les panélistes ont soulevé le fait que **la pandémie a accéléré de plusieurs années le virage numérique** – autant pour la demande en ligne que pour l'approvisionnement et l'infonuagique. De plus, comme les technologies de l'information sont transversales et touchent tous les secteurs, **l'investissement pour mettre en place des structures technologiques post-pandémie** demeure prioritaire. **La formation demeure la clé au succès du virage numérique**, autant pour les entreprises du secteur que pour celles hors TI.

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 :

- « *Augmenter les programmes de formation en TI [et] expliquer davantage aux jeunes l'importance de ce domaine pour garantir leur avenir.* »
- « *Promouvoir l'attraction et la rétention des talents internationaux.* »
- « *Faciliter la mise en valeur des produits et services des entreprises TI québécoises auprès de clients potentiels au Québec et à l'international – type carte interactive selon l'offre et la région.* »
- « *Ne pas négliger le rôle des startups et des "scale-ups" dans la relance. Elles sont un vecteur majeur d'innovation; nous en avons grand besoin maintenant et pour la suite.* »

... et pour les gouvernements :

- « *Soutenir les zones d'innovation rapidement, accélérer la transformation numérique du gouvernement lui-même, donner plus de latitude au collégial pour changer les programmes et s'adapter au marché des technos.* »
- « *Simplifier les demandes de RS&DE pour les entreprises.* »
- « *Bonifier le financement pour les PME en technologie [et non seulement pour les startups], ainsi que faire des ponts avec des grandes entreprises à l'échelle internationale aux fins de "scale-up".* »

La combinaison des faits saillants de cette séance collaborative et du plan d'action 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.

TECHNOLOGIES PROPRES



Le secteur est touché par la crise, mais celle-ci génère aussi de belles occasions

La crise de la COVID-19 a exacerbé certains enjeux auxquels les entreprises en technologies propres étaient confrontées. Cependant, la volonté exprimée par plusieurs gouvernements d'arrimer développement durable et relance économique génère de nombreuses possibilités pour le secteur.

- Le secteur des technologies propres revêt une importance stratégique pour le Grand Montréal : il est de taille significative; il contribue à l'amélioration de la productivité et du bilan environnemental des entreprises de tous les secteurs économiques; il joue un rôle déterminant dans l'atteinte des objectifs climatiques; il possède un fort potentiel de croissance à l'échelle mondiale; il offre des emplois de qualité, bien rémunérés et attrayants pour la nouvelle génération.
- La crise actuelle a exacerbé certains enjeux de développement du secteur montréalais des technologies propres. Elle a rendu le financement plus difficile à obtenir pour certains domaines des technologies propres et pour les entreprises, à différents stades de leur croissance, notamment, en créant des entraves supplémentaires au développement de marchés internationaux et, plus généralement, en ralentissant les cycles de vente. Néanmoins, la crise offre également des occasions majeures à ne pas manquer en lien avec les projets de relance verte annoncés par les gouvernements d'ici et d'ailleurs.
- Le gouvernement du Canada a déjà annoncé des mesures importantes en vue de connecter relance économique et développement durable, tandis que le Plan pour une économie verte du gouvernement du Québec devrait être dévoilé sous peu. À l'international, l'Europe se démarque comme chef de file en matière de relance verte et pourrait constituer, tout comme d'autres marchés, une importante source d'occasions d'affaires pour les entreprises du secteur. Le secteur des technologies propres requiert toutefois un plan structuré, mobilisant tous les acteurs de l'écosystème, afin de demeurer dans la course.



Pistes d'action

La relance post-COVID représente l'occasion parfaite de transformer notre économie. Devant l'urgence climatique et les défis économiques de la crise actuelle, il est crucial qu'entreprises, organismes de soutien et gouvernements se mobilisent pour le secteur et pour l'environnement.

Le secteur des technologies propres peut sortir plus fort de la crise. Les occasions qui se présentent aux niveaux local et international sont significatives. Le secteur a aussi le potentiel de transformer radicalement les économies montréalaise, québécoise et canadienne en en faisant des modèles sur le plan environnemental.

PISTES D'ACTION

Cible 1 : entreprises de tous les secteurs

- Mettre au défi les startups et PME des technologies propres afin qu'elles trouvent des solutions novatrices à leurs enjeux opérationnels et environnementaux

Cible 2 : startups et PME

- Miser sur une stratégie d'exportations et de partenariats internationaux pour la reprise et la croissance

Cible 3 : organismes de soutien à l'entrepreneuriat et de développement économique

- Mobiliser l'écosystème pour combler le déficit d'exportation et améliorer la balance commerciale en matière de technologies propres
- Mettre en place des mécanismes favorisant l'innovation corporative

Cible 4 : gouvernements

- Faire de la transition vers une économie verte le cœur de la relance du Grand Montréal, du Québec et du Canada
- Accélérer l'adoption de technologies propres par les entreprises du Québec
- Faire des marchés publics des vitrines technologiques et des exemples de pratiques durables
- Renforcer la chaîne de financement
- Renforcer l'écosystème d'innovation en technologies propres
- Accélérer le plan d'électrification et de développement de la filière des batteries au lithium du Québec

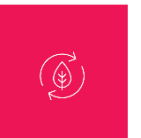


Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum sur les technologies propres et l'économie verte (1/2)

Le 9 novembre 2020, le Forum stratégique sur les technologies propres, organisé par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et ses partenaires, a permis de mettre en lumière les enjeux, défis et occasions d'affaires auxquels font face les entreprises du secteur. Le Forum, qui a réuni près de 600 participants, a permis d'échanger sur les faits saillants du plan d'action et de réfléchir sur l'avenir post-COVID de ce secteur.

Lors de ce forum, une séance de travail collaborative a permis aux participants de prioriser les enjeux et les pistes d'action présentés dans le présent rapport. Les grands constats sont les suivants :

- 1) **Défis pré-COVID** : Parmi les cinq enjeux de développement pré-COVID du secteur montréalais des technologies propres identifiés dans le plan de relance, le **financement** de même que les défis associés à la **démonstration et à la commercialisation** sont ceux qui interpellent le plus les répondants.
- 2) **Impacts de la crise** : Les répondants ont indiqué que le secteur demeure soumis à **un cycle de vente ralenti, que des entraves au commerce international persistent** et que **les difficultés de financement** ont été amplifiées par la crise économique actuelle.
- 3) **Concentration des opportunités pour les entreprises** : Plusieurs gouvernements dans le monde ont mis l'économie verte au cœur de leur plan de relance, au Québec comme ailleurs. Les répondants entrevoient que ces opportunités pour les entreprises québécoises du secteur seront les plus importantes au **Québec**, suivi de **l'international**. Quant au **reste du Canada**, il représenterait un potentiel moins important selon les personnes sondées.
- 4) **Pistes d'action pour les autres acteurs de l'écosystème** : Une grande majorité des répondants souhaiterait que les entreprises de tous les secteurs **intègrent davantage les technologies propres dans leurs procédés et processus** et que les organismes entrepreneuriaux et de développement économique priorisent la **mise en place de mécanismes favorisant l'innovation en entreprise**.



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum sur les technologies propres et l'économie verte (2/2)

- 5) **Les pistes d'action pour les gouvernements** : Les participants du Forum ont été invités à se mettre à la place des gouvernements afin de prioriser les pistes d'action gouvernementales pour le secteur. Une majorité de répondants souhaiterait que le gouvernement agisse sur les vecteurs de la demande en **dynamisant l'adoption de technologies propres** par les entreprises du Québec et en **faisant des marchés publics des vitrines technologiques et des exemples de pratiques durables**.
- 6) **Les autres réactions** : Lors du Forum, les conférenciers ont également soulevé le besoin de : 1) soutenir les entreprises qui veulent commercialiser leurs solutions; 2) encourager les entreprises à faire des achats plus responsables, plus verts et plus accessibles; 3) profiter de la relance pour intensifier la connectivité des technologies propres québécoises à l'international; et 4) intensifier la proximité entre les startups et les entreprises en renforçant les zones d'innovation.

Enfin, les participants ont eu l'occasion de partager d'autres idées dans le cadre d'une question ouverte.

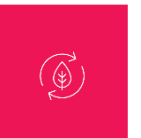
Parmi les pistes d'action suggérées, pour les entreprises :

- « *Se donner des objectifs ambitieux et mesurables, et travailler ensemble pour les atteindre. Il faut chiffrer en termes d'emplois, de revenus des entreprises, de réduction des GES, etc., et suivre l'évolution [...] d'ici 2030 [afin de] rendre chaque organisation responsable et redevable de ses cibles de réduction des GES.* »
- « *Faire une plus grande place aux universités dans la conversation. Elles sont à la base de la chaîne d'innovation.* »
- « *[Consulter] l'ensemble de la sphère de l'innovation pour fixer des objectifs qui répondent aux besoins et s'accordent avec les moyens déjà disponibles.* »

... et pour les gouvernements :

- « *Pour les startups, accélérer le cycle de décision des subventions (amorçage, vitrine, technologie), qui se situe entre 6 et 18 mois.* »
- « *Revoir les processus d'évaluation des nouvelles technologies [du MELCC] afin que les temps de réponse soient raisonnables (en termes de semaines et non de mois ou d'années). L'évaluation d'une nouvelle technologie doit être faite de manière raisonnable sans abus bureaucratique qui freine l'innovation et l'adoption de nouvelles technologies.* »
- « *Arrêter temporairement le plafond de 50 % ou 75 % des coûts de projets en contributions gouvernementales diverses (subventions, prêts BDC, etc.).* »
- « *Travailler de concert avec les émetteurs pour développer des solutions de capture et de valorisation de leurs émissions.* »

La combinaison des faits saillants de cette séance collaborative et du plan d'action 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.



TOURISME



Le tourisme, durement touché par la crise

Le tourisme, moteur économique important de la métropole et secteur parmi les plus touchés par la pandémie

ÉTAT DE SITUATION AVANT LA COVID-19

- Le tourisme est un moteur économique important du Grand Montréal et du Québec. En 2019 :
 - Le Grand Montréal est la première région touristique du Québec. Il reçoit annuellement 11,1 millions de touristes (le tiers des touristes du Québec), qui dépensent 5 G\$ (la moitié des dépenses au Québec).
 - Le tourisme dans la métropole représente une création de valeur ajoutée dans l'économie québécoise de 3,6 G\$ (soit ~40 % du PIB* du secteur à l'échelle provinciale) et près de 60 000 emplois.
- C'est une destination touristique internationale (50 % des visiteurs viennent de l'extérieur du Québec) et d'affaires (première ville en Amérique du Nord pour l'accueil d'événements internationaux);
- Une destination de plus en plus prisée, avec un trafic de passagers internationaux à Montréal-Trudeau qui a doublé en sept ans;
- Un écosystème organisé autour de quatre grands pôles — hébergement et accueil, attraits touristiques, conférences et congrès, infrastructures et transports —, et fédéré avec succès par Tourisme Montréal dans la gestion, la mise en marché et le développement de la destination.
- Un secteur qui affichait une excellente performance ces dernières années (+4 % par an du nombre de touristes et +12,5 % par an des dépenses), malgré certains enjeux liés à la saisonnalité, une concentration des touristes dans le temps et l'espace, une pression exercée sur les marges, des enjeux d'accessibilité et de fluidité des déplacements et une concurrence accrue pour le tourisme d'affaires.

PRINCIPALES RÉPERCUSSIONS DE LA CRISE SUR LE SECTEUR

- Partout, l'industrie touristique est sous le choc, fortement impactée par les contraintes sanitaires et par la fermeture des frontières. À Montréal, la situation est catastrophique, avec notamment :
 - Une baisse de 98 % du trafic passager entre 2019 et 2020 pour la période de mai à juillet;
 - Un taux d'occupation des hôtels** de 14 % de mai à août 2020 par rapport à 85 % l'an dernier (en détérioration supplémentaire cet automne);
 - Une baisse de 95 % des dépenses*** entre 2019 et 2020 pour la période d'avril à juin;
 - Des fermetures temporaires, voire permanentes, de nombreux attraits de destination (hôtels emblématiques, lieux gastronomiques, restaurants, musées, festivals, centres culturels, etc.);
 - Un centre-ville qui a perdu plus de 92 % de sa fréquentation.
- Le maintien des contraintes sanitaires aux frontières pendant l'été et l'automne n'a pas permis à l'industrie de compenser une partie des pertes subies lors de la première vague. Aujourd'hui, la métropole fait face à un véritable risque de déstructuration de l'offre touristique, qui pourrait faire en sorte que Montréal perde sa réputation enviable de destination nord-américaine de premier choix.
- L'industrie s'attend à une vague de fermetures résultant de la fragilité financière des établissements, un risque de perte de réputation pour la ville, de compétitivité pour le tourisme d'affaires, une diminution des ressources capables d'assurer le développement de l'expérience visiteur dans un contexte où la pandémie pourrait faire évoluer le comportement des touristes et la façon de voyager.

* Contribution directe; ** Membres de l'AHGM; *** Touristes internationaux



Soutenir le tourisme pour assurer la relance

Poursuivre et bonifier les mesures de soutien pour éviter une vague de fermetures dans un secteur clé du développement économique, culturel et social du Québec

MESURES D'AIDE SECTORIELLE

- Les gouvernements ont proposé plusieurs mesures d'aide transversales, dont certaines ont profité au secteur du tourisme. À la lumière de la consultation menée dans le cadre de ce document, les plus utilisées sont la subvention salariale d'urgence et l'aide pour le loyer commercial du gouvernement fédéral, le prêt garanti du PACTE et le PACME du gouvernement provincial. Au cours de l'été 2020, le gouvernement du Québec a déployé un plan de soutien de ~750 M\$ spécifique au secteur touristique. Ce plan semble toutefois avoir moins profité à Montréal.
- L'industrie reconnaît les efforts, mais souligne que les mesures d'aide aux liquidités les plus utilisées encouragent l'endettement. Par ailleurs, les programmes existants restent peu adaptés à la réalité de l'industrie de l'hébergement. Une réflexion sur un soutien relatif aux taxes foncières commerciales à Montréal (les plus élevées du Canada) doit être amorcée.

RECONNAÎTRE LE TOURISME COMME MOTEUR ÉCONOMIQUE, CULTUREL ET SOCIAL DE MONTRÉAL ET DU QUÉBEC

- Importance des retombées de l'ensemble de l'industrie du tourisme d'agrément et d'affaires pour l'économie de Montréal et du Québec.
- Importance de Montréal comme « hub » aéroportuaire canadien et comme porte d'entrée vers les autres régions touristiques du Québec et de l'Amérique du Nord.
- Bénéfices pour les citoyens sur les plans culturel, social et environnemental : le tourisme représente une source de fréquentation et de revenus permettant de bonifier l'offre d'infrastructures, d'équipements, d'attraits et de services pour les citoyens et, en tant que vecteur d'innovation et de leadership au sein de l'écosystème, il promeut les pratiques durables.
- Gouvernance transversale de collaboration de tous les acteurs engagés dans la gestion de la destination, de l'accueil et de l'expérience visiteur à tous les niveaux afin d'agir de façon consensuelle et cohérente pour tenir la promesse de qualité faite aux citoyens et touristes.

OCCASIONS D'AFFAIRES SECTORIELLES

- Au-delà des mesures nécessaires à court terme pour assurer la survie du secteur et pour éviter la déstructuration de son offre touristique, Montréal doit poursuivre sa réflexion stratégique pour repenser le positionnement de la destination, notamment par des initiatives visant à :
 - Concrétiser et accélérer le virage du positionnement de la destination avec une proposition mettant de l'avant les aspects authentiques de Montréal, ses attraits liés à la culture et à l'événementiel, à la nature, au plein air et au patrimoine, de façon à améliorer son mélange hétérogène de visiteurs et à attirer une clientèle touristique de qualité;
 - Attirer les touristes locaux, régionaux et nationaux, tout en se préparant à la réouverture des frontières;
 - Miser sur le rayonnement de la créativité et de l'innovation montréalaise;
 - Positionner Montréal comme leader innovant dans l'offre d'événements commerciaux.



Pistes d'action

Assurer la survie de notre écosystème touristique (Cible : gouvernements)

- Assurer une réouverture progressive et sécuritaire des frontières avec des tests rapides à l'entrée visant à réduire la période de quarantaine.
- Développer un concept de réciprocité des destinations.
- Assurer la survie des acteurs du tourisme de la métropole par des mesures financières (ex. soutien aux taxes foncières) et par le maintien de programmes d'aide aux loyers et d'aide aux travailleurs, et le maintien des subventions aux festivals et événements

Réhabiliter le produit et soutenir les nouvelles initiatives (Cible : industrie et gouvernements)

- Soutenir financièrement et promouvoir des initiatives pour stimuler le tourisme local et national par des programmes de subventions, des investissements publics et des appels de projets.
- Régler les enjeux d'accès à l'île (entrée et sortie) et au centre-ville nuisant à la fluidité des déplacements entre les différents attraits des quartiers, sites touristiques et hôtels, l'aéroport, les banlieues et autres villes et régions limitrophes.
- Soutenir financièrement les projets et les initiatives qui contribuent à renforcer l'image de Montréal et de son centre-ville, comme « laboratoire et vitrine d'innovation ».

Renouveler le positionnement et l'image de Montréal (Cible : industrie, gouvernements et entreprises)

- Miser sur le tourisme de proximité et pancanadien.
- Accélérer le virage du positionnement et la diversification des attraits de la destination, et mettre en œuvre un plan d'implantation.
- Encourager le développement d'une destination touristique exemplaire, dont les pratiques encouragent les prises d'action commerciales durables et propices à la croissance.
- Intégrer les questions de sécurité sanitaire au sein de protocoles de l'industrie touristique à long terme pour démontrer le leadership de Montréal comme destination sécuritaire à long terme.
- Tirer profit de l'utilisation stratégique des données (intelligence artificielle, intelligence commerciale, etc.) pour cibler le démarchage et renforcer l'expérience visiteur (dans une optique de centricité client) en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes (industrie, ville et entreprises).
- Positionner favorablement Montréal sur les marchés internationaux en tant que l'une des premières destinations en Amérique du Nord à rebondir sur ses marchés prioritaires.

Renforcer la compétitivité de la destination d'affaires (Cible : industrie et gouvernements)

- Soutenir les initiatives visant à accroître la compétitivité de Montréal comme leader international innovant dans l'offre d'événements d'affaires, et mettre cette expertise au profit des entreprises montréalaises.
- Accélérer la transformation du modèle d'affaires et l'intégration du numérique dans l'offre de congrès, foires et autres événements commerciaux pour répondre aux nouvelles habitudes de consommation post-COVID.
- Accroître les synergies et le maillage des communautés sectorielles, d'affaires, de recherche et du savoir et leur capacité de réseautage sur l'extérieur.
- Maintenir la position de Montréal à titre de destination de premier choix en Amérique du Nord.



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

Le 27 novembre 2020, le Forum stratégique sur le tourisme, 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 600 participants, a permis d'échanger sur les points saillants du plan d'action et de réfléchir sur l'avenir post-COVID de ce 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 clairement établi que **l'accessibilité et la fluidité des déplacements** étaient les défis pré-COVID les plus importants selon eux, suivis de **la grande saisonnalité du secteur**.
- 2) **Les impacts à long terme de la crise actuelle** : Une majorité claire de répondants a établi que **la fermeture inévitable de commerces menant à la perte de fleurons et de talents** était l'impact le plus préoccupant pour le secteur, suivi de **la perte de dynamisme du centre-ville**.
- 3) **Les pistes d'action pour le secteur** : Outre le financement, les répondants souhaiteraient que le secteur priorise des projets misant sur 1) **le tourisme de proximité et pancanadien**; 2) **la démonstration du leadership de Montréal comme destination sécuritaire sur le plan sanitaire à long terme**; et 3) **l'accélération de la transformation du modèle d'affaires et l'intégration du numérique** dans l'offre d'événements d'affaires.
- 4) **Les pistes d'action pour le gouvernement** : Nous avons invité les participants du Forum à se mettre à la place des gouvernements afin de prioriser les pistes d'action gouvernementales pour le secteur. Les trois pistes d'action priorisées sont les suivantes : 1) **soutenir financièrement** les acteurs du tourisme; 2) **assurer une réouverture progressive et sécuritaire des frontières**; et 3) **soutenir la compétitivité de Montréal comme leader international innovant** dans l'offre d'événements d'affaires.



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

5) Les autres réactions : Au cours du Forum, les panélistes ont soulevé l'importance **d'agir immédiatement** pour renforcer le secteur touristique montréalais. La situation actuelle étant très préoccupante, **certains acteurs d'importance dans le secteur (et plusieurs PME qui les renforcent) pourraient avoir de la difficulté à traverser l'hiver** sans des mesures de soutien suffisantes. Selon les panélistes, l'industrie fait déjà de très grands efforts pour innover et appliquer les mesures sanitaires, mais des **mesures de soutien gouvernementales** additionnelles sont nécessaires pour revitaliser le secteur.

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 :

- « *Stimuler la réalisation de quelques concepts innovants qui aideront les entreprises touristiques d'ici à rayonner dans l'ensemble du pays et à l'international.* »
- « *Miser sur le développement durable et la réputation de leader de Montréal dans le domaine.* »
- « *Réévaluer et mettre à jour des programmes de formation pour les ambassadeurs montréalais [...] afin de continuer à perfectionner les professionnels des métiers touristiques, de favoriser la rétention et d'augmenter les savoirs et compétences.* »
- « *Ne pas oublier le tourisme de proximité – la vie de quartier et la possibilité de "voyager" dans sa propre ville et de découvrir les différents beaux quartiers et arrondissements de la ville.* »
- « *Rassurer les populations d'accueil sur les mesures mises en place pour accueillir les voyageurs de façon sécuritaire.* »

...et pour les gouvernements :

- « *Considérer la réouverture des salles à manger des restaurants et endroits culturels; s'il le faut, avec des normes sanitaires encore plus sévères qu'avant la fermeture.* »
- « *Réduire le temps de quarantaine et [mettre en place] un projet pilote à YUL comme celui à Calgary.* »

La combinaison des faits saillants de cette séance collaborative et du plan d'action 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 du tourisme.



TRANSPORT ET LOGISTIQUE



Un besoin de transformer le secteur

OPÉRATEURS

Plusieurs atouts font de Montréal un important pôle de transport et de logistique.

Le Grand Montréal dispose d'infrastructures multimodales de calibre mondial : deux aéroports internationaux, le plus important port de l'est du Canada et de grandes entreprises dans le transport routier et ferroviaire.

Le Grand Montréal est de plus au cœur du développement de grands projets structurants de transport collectif.

- Le confinement et la distanciation sociale ont provoqué une explosion des achats en ligne et des livraisons à domicile. Les ruptures dans les chaînes d'approvisionnement conjuguées à l'accroissement des volumes d'échange de certains biens de consommation ont fortement sollicité le transport de marchandises et sa chaîne logistique. La pression se faisait déjà sentir avant la pandémie, en raison des hausses de volume liées aux récents accords commerciaux que le Canada a signés.
- La crise sanitaire a révélé, si besoin était, le caractère indispensable du transport et de la logistique à la vie économique, comme en témoigne la décision du gouvernement de considérer tout le secteur comme un service essentiel.
- À l'évidence, le secteur du transport et de la logistique jouera un rôle central dans la reprise. Il faudra faire preuve d'un maximum d'efficacité pour assurer la fluidité des approvisionnements et des livraisons, dans un contexte où tous les secteurs retrouveront leur dynamisme. Il faudra revoir les coûts, optimiser les réseaux de distribution et moderniser les opérations tout en cherchant à réduire l'empreinte carbone. Ce sera aussi l'occasion de se pencher sur les besoins de transformation du secteur, non plus isolément par mode de transport, mais dans une approche systémique prenant en compte l'ensemble des solutions multimodales et l'adoption de nouvelles technologies plus performantes.



La transition vers une économie sobre en carbone : un passage obligé... et une opportunité

INDUSTRIELS

Les autorités publiques doivent mettre en œuvre les conditions et les actions qui permettront à la filière des transports électriques et intelligents de jouer un rôle moteur dans l'économie du Grand Montréal.

- En plus du défi d'optimiser le secteur du transport et de la logistique, nous devons nous organiser pour réussir le déploiement d'une filière récente au Québec, celle des transports électriques et intelligents. Déjà avant la pandémie, le Canada et le Québec avaient pris l'engagement dans le cadre de l'accord de Paris de miser sur la mobilité durable afin de réduire leurs émissions de GES et d'assurer une transition vers une économie plus sobre en carbone.
- Très rapidement, nous avons réalisé que cette transition énergétique pouvait être une occasion unique de faire de l'industrie québécoise des équipements de transport terrestre une référence avec des solutions novatrices en mobilité durable et en transport intelligent. Nous avons vu plusieurs éléments d'une telle filière se mettre en place.
- Une stratégie de relance verte au sortir de la pandémie constitue une occasion unique de faire du Québec une véritable plaque tournante de la mobilité durable et du transport intelligent. Pour réussir, on doit toutefois rapidement mettre en place des mesures favorisant la croissance des entreprises actives au sein de l'industrie.



Pistes d'action

Cible 1 : industrie

- Favoriser les activités de logistique avancée dans le pôle transport et logistique
- Faire de la zone de l'est de Montréal un laboratoire d'expérimentation et de démonstration en rassemblant les acteurs stratégiques actifs sur les plans de l'innovation, de l'expérimentation et de la commercialisation des solutions en transports électriques et intelligents.

Cible 2 : gouvernements et industrie

- Définir une vision claire pour accélérer le développement du secteur et concentrer les efforts sur des projets structurants et mobilisateurs, de manière à influencer la demande et les résultats
- Soutenir l'expansion et la modernisation des actifs stratégiques que sont le port et les aéroports pour maintenir la compétitivité internationale de la métropole
- Développer le pôle transport et logistique dans l'Est de Montréal
- Assurer une gestion intégrée des données entre des acteurs du transport et de la logistique
- Mutualiser et adopter des approches innovatrices en matière de livraison en milieu urbain
- Adapter la formation aux nouvelles réalités du secteur pour assurer un bassin de main-d'œuvre suffisant

Cible 3 : gouvernements

- Soutenir le développement de la filière industrielle des transports électriques et intelligents
- Faire des marchés publics un outil stratégique de développement économique et de renforcement de l'innovation en transport
- Électrifier les flottes de véhicules
- Développer la filière des batteries au lithium, de la mine au recyclage



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur le transport et la logistique (1/2)

Le 20 novembre 2020, le Forum stratégique sur le transport et la logistique, 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 450 participants, a permis d'échanger sur les points saillants du plan d'action et de réfléchir sur l'avenir post-COVID de ces secteurs.

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 au sondage ont déterminé que le **besoin de main-d'œuvre qualifiée** représente le défi le plus important dans le plan d'action.
- 2) **Les mesures d'aide ayant renforcé le secteur** : Les répondants ont déterminé que le **maintien des accès transfrontaliers** et **l'aide d'urgence du gouvernement provincial pour le transport en commun** sont les mesures gouvernementales qui ont aidé le plus à soutenir le secteur durant la crise.
- 3) **Les pistes d'action pour le secteur privé** : Les répondants souhaiteraient que le secteur priorise avant tout **la gestion intégrée et partagée des données entre les acteurs du transport et de la logistique, la définition d'une vision claire pour accélérer le développement du secteur** et des projets structurants et mobilisateurs, ainsi que **l'adaptation de la formation** aux nouvelles réalités du secteur.
- 4) **Les pistes d'action pour le gouvernement** : Nous avons invité les participants du Forum à se mettre à la place des gouvernements afin de prioriser les pistes d'action gouvernementales pour le secteur. Trois des pistes d'action ont été identifiées comme prioritaires, soit (1) **soutenir le développement de la filière industrielle des transports électriques et intelligents**; (2) **faire des marchés publics un outil stratégique de développement économique et de renforcement de l'innovation en transport**; et (3) **électrifier les flottes de véhicules**.



Faits saillants des priorités identifiées dans le cadre du Forum stratégique sur le transport et la logistique (2/2)

5) Les autres réactions : Les sujets de **l'offre de mobilité intégrée dans la métropole**, de **l'investissement dans l'électrification du transport collectif** et de **la mise de l'avant du transport électrique intelligent** sont également ressortis au cours du Forum comme étant des priorités importantes pour le secteur. Les panélistes ont aussi rappelé l'importance de **moderniser le secteur par les nouvelles technologies** (telles que l'intelligence artificielle), de **revoir les marchés publics pour intégrer l'innovation** et d'**agir sur la commercialisation et l'internationalisation**.

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 :

- « Développer le transport multimodal (plateformes de transbordement rail-route plus efficaces). »
- « Créer des plateformes logistiques de commerce électronique pour les petits et moyens marchands. »
- « Améliorer l'image et le rayonnement de l'industrie (en lien avec l'attraction de la main-d'œuvre). »
- « Soutenir l'accompagnement pour la transition énergétique. L'éducation est hyper importante pour accroître l'intérêt des gestionnaires de flottes. »
- « Considérer les acteurs sur l'ensemble de la RMR. [...] Le Grand Montréal gagnerait à stimuler l'innovation en transport et logistique sur l'ensemble du territoire de la RMR, incluant les couronnes. »

...et pour les gouvernements :

- « [Inclure] les grands chantiers liés au transport en commun [dans les] plans de relance : REM, prolongement de la ligne bleue. »
- « Développer une stratégie d'aménagement du territoire intégrant la mobilité à l'échelle du Québec, afin de limiter l'étalement urbain. »
- « Moduler les subventions en fonction du [pays d'origine] des produits. »
- « Éliminer l'avantage imposable aux employés lorsqu'un véhicule électrique est fourni (\$/km, 2/3 du montant en location). »
- « Bonifier les programmes d'aide à la formation de la main-d'œuvre. »

La combinaison des faits saillants de cette séance collaborative et du plan d'action 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.



ANNEXES

- Synthèse des plans d'action sectoriels
- ▶ • **Listes des organisations consultées**

Liste des organisation consultées (Aérospatiale et transport aérien)

ORGANISATION	NOM	TITRE
Aéro Montréal	Suzanne Benoit	Présidente-directrice générale
ADM	Philippe Rainville	Président-directeur général
Air Canada	David Rheault	Directeur général, Relations gouvernementales et collectivités
Air Transat	Christophe Hennebelle	Vice-président, Ressources humaines et affaires publiques
Comité de L'Alliance pour la Relance en aérospatiale (relevant du CA d'Aéro Montréal)	Plusieurs entités, y compris : Avianor, Bombardier, Développement économique Canada, Fonds de Solidarité FTQ, Groupe Meloche, ministre de l'Économie et de l'Innovation du Québec, Rolls-Royce Canada, etc.	
Conseil emploi métropole (CEM)	Julie Poirier	Secrétaire générale

Le sondage du CEM sur les priorités de requalification et de rehaussement des talents pendant et après la pandémie permettra de préciser les actions à prioriser en matière de talents pour le secteur de l'aéronautique.

Liste des organisation consultées (Centre-ville)

Michel Lamontagne
Administrateur

André Lavallée
Ancien vice-président du Comité exécutif de
la Ville de Montréal

Zébulon Perron
Atelier Zébulon Perron

Macky Tall
Caisse de dépôt et placement
du Québec

Richard Chénier
Centech

Lili-Anna Peresa
Centraide

Louise Roy
CIRANO

Anyle Côté
Conseil d'économie sociale de l'île de
Montréal

Jean-Robert Choquet
Culture Montréal

Valérie Beaulieu
Culture Montréal

Émile Roux
Destination centre-ville

Jean Laurin
Devencore

Michel Rafie
École nationale de théâtre

Clarence Epstein
Fondation de la famille Claudine et Stephen
Bronfman

Jane Engle
Fondation McConnell

Sophie Brochu
Hydro-Québec

Jean-Marc Fournier
Institut de développement urbain du Québec
(IDU)

François Lacoursière
Ivanhoé Cambridge

Sandrine Archambault
Jeune chambre de commerce de Montréal

Jacques Primeau
L'Équipe Spectra

Elsie Lefebvre
La Ruche

Frantz Saintellemy
LeddarTech

Christian Bernard
Montréal International

Mario Caron
Norton Rose Fulbright

Monique Simard
Partenariat du Quartier
des spectacles

Laurence Vincent
Prével

Pierre Karl Péladeau
Québecor

Louise Beaudoin
Regroupement des événements
majeurs internationaux (RÉMI)

Martin Roy
Regroupement des événements
majeurs internationaux (RÉMI)

Glenn Castanheira
Ryan Affaires publiques

Christian Yaccarini
Société de développement Angus

Martin Galarneau
TGTA

Normand Laprise
Toqué!

Yves Lalumière
Tourisme Montréal

Pierre Bellerose
Tourisme Montréal

Graham Carr
Université Concordia

Rahphaël Fischler
Université de Montréal

Florence Junca-Adenot
UQAM

Danielle Pilette
UQAM

Richard Bergeron
Urbaniste

Véronique Doucet
Ville de Montréal

Alexandre Taillefer
XPND Capital

Liste des organisations consultées

(Commerce de détail)

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

Liste des organisations consultées

(Construction et infrastructure)

ORGANISATION	NOM	TITRE
Association de la construction du Québec	Jean-Philippe Cliche	Économiste sénior
Banque d'infrastructure du Canada	Philippe Raymond	Directeur principal
Bureau de Design de Montréal	Marie-Josée Lacroix Sylvie Champeau	Chef d'équipe, commissaire au design Conseillère en analyse et contrôle de gestion
Devencore	Jean Laurin	Président-directeur général
Groupe Altus	Vincent Shirley	Directeur principal, Innovation et stratégie de croissance
Institut du développement urbain du Québec	Carl Cloutier	Président-directeur général
Ministère des transports du Québec	Anne-Marie Leclerc Stéphan Deschênes	Sous-ministre adjointe à l'ingénierie et aux infrastructures Sous-ministre adjoint aux grands projets routiers
Pomerleau	Pierre Pomerleau	Président-directeur général
Prével	Laurence Vincent	Coprésidente

Liste des organisations consultées

(Industries culturelles et créatives)

ORGANISATION	NOM	TITRE
A2C	Dominique Villeneuve	Directrice générale
ADISQ	Solange Drouin	Vice-présidente aux affaires publiques et directrice générale
Bureau du cinéma et de la télévision du Québec	Pierre Moreau Valérie Daigneault	Président-directeur général Directrice du secrétariat de la grappe audiovisuelle
C2 Montréal	Jacques-André Dupont Evelyne Langlois Paquette	Directeur général Gestionnaire partenariats gouvernementaux et industries créatives
Conseil des arts de Montréal	Nathalie Maillé	Directrice générale
Cosette	Louis Duchesne	Président
Culture Montréal	Valérie Beaulieu	Directrice générale
La Guilde du jeu vidéo du Québec	Nadine Gelly	Directrice générale
Moment Factory	Éric Fournier	Associé
Partenariat du Quartier des spectacles	Éric Lefebvre	Directeur général
Rodeo FX	Suzanne Bertrand	Vice-présidente finances
Sept doigts de la main	Nassib El-Husseini	Président directeur général
Sidlee	Martin Gauthier	Président
SODEC	Sophie Labesse Louis-Frédéric Gaudet	Directrice générale, Services financiers aux entreprises et mesures fiscales Directeur du développement stratégique
Théâtre du nouveau monde	Lorraine Pintal	Directrice artistique et générale
Ubisoft	Francis Baillet Geneviève Poulin	Vice-président aux affaires corporatives Gestionnaire affaires corporatives
Xn	Jenny Thibault	Directrice générale

Liste des organisations consultées (SVTS)

ORGANISATION	NOM	TITRE
Caprion	Martin LeBlanc	Président-directeur général
Fonds de recherche du Québec – Santé	Fonds de recherche du Québec Santé	Directrice scientifique
GSK	Ranya El-Masri	Head of Government Affairs and Market Access
Imagia	Alexandre Le Bouthillier	Cofondateur et Chef des affaires corporatives
Immune Biosolutions	Frédéric Leduc	Cofondateur et Président-directeur général
Inversago	François Ravenelle	Fondateur et Président-directeur général
InVivo AI	Therence Bois	Cofondateur
Medtronic	Patrick Hupé	Directeur, Affaires gouvernementales
Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec	Paul L'Archevêque	Dirigeant de l'innovation
Novartis	Michel Rousseau	Director, Health Policy and Patient Access
Pfizer	Denise Cloutier	Directrice, Relations gouvernementales
Roche Diagnostics	François Drolet	Directeur, Affaires publiques

Liste des organisations consultées

(Services financiers)

ORGANISATION	NOM	TITRE
Banque Nationale	Stephane Achard	PVP Entreprises et Assurances
Banque Nationale	Laurent Ferreira	PVP, Marchés financiers
Banque Royale	Jean-François Prince	VP Regional, Services financiers commerciaux
BDC	Pierre Cléroux	VP Recherche et économiste en chef
CDPQ	Sébastien Adam	Directeur Principal, Stratégie
Desjardins	Marie-Claude Boisvert	PVP Services aux entreprises,
Finance Montréal, la grappe financière du Québec	Jacques Desforges (et collègues)	Directeur général
Fonds de Solidarité de la FTQ	Alain Denis	VPP Investissements – Capital de risque
Industrielle-Alliance	Clément Gignac	VPP et économiste en chef
Investissement Québec	Alexandre Sieber	PVP exécutif, financement corporatif
Réseau Capital	Guillaume Caudron	Président-directeur général

Liste des organisations consultées (TIC)

ORGANISATION	NOM	TITRE
Association québécoise des technologies	Nicole Martel	Président-directrice générale
BDC	Karl Reckziegel	SVP Capital de risque
C2MI	Normand Bourbonnais	Président-directeur général
CGI	Serge Godin Julie Godin Benoit Dubé	Président fondateur EVP, Planification stratégique et développement corporative EVP, Chef légal et secrétariat corporatif
Dialogue	Max Leca Jean-Christophe de La Rue	VP Opérations Directeur communications
Groupe Larochelle	Eric Larochelle	Président
IVADO	Gilles Savard	Directeur général
Talsom	Olivier Laquinte	Président et chef de la direction
Telus	Benoit Simard Nadia Paquet	VP Telus Directrice générale communications
Teralys	Jacques Bernier	Associé principal
Vidéotron	Jean-François Pruneau	Président et chef de la direction
Voxco	Sumit Aneja	Président et chef de la direction

Liste des organisations consultées

(Technologies propres)

ORGANISATION	NOM	TITRE
Bus.com	Maxie Lafleur Wassim Karawani	Présidente-directrice générale Chef des finances et chef de cabinet
Cycle Capital Management	Andrée-Lyse Méthot Catherine Bérubé	Fondatrice et associée directrice Vice-présidente, développement durable, relations avec les investisseurs, et relations publiques
Ecofuel	Patrick Gagné	Président-directeur
Écotech Québec	Denis Leclerc Vincent Moreau Amélie Bergeron-Vachon	Président et chef de la direction Vice-président Directrice, innovation et commercialisation
EDC	Lynn Côté	Responsable, Cleantech
Effenco	Janine Lam	Conseillère, affaires publiques
Fondaction	Stephen Morency	Vice-président et chef de l'investissement
Institut pour l'IntelliProspérité	Mike Wilson	Directeur exécutif
Investissement Québec	Sylvie Pinsonnault Geneviève Labrie Julien Bourque	Première vice-présidente, Stratégies et solutions d'affaires Conseillère principale, Initiatives stratégiques Directeur, Initiatives stratégiques
ISDE	Imran Damani Catherine Peters	Analyse économique Directrice
Pyrowave	Jocelyn Doucet	Président-directeur général
Sollum Technologies	Louis Brun	Président-directeur général
Teralys Capital	Jacques Bernier	Associé principal
Xebec	Kurt Sorchak	Président du conseil d'administration, directeur général et président

Liste des organisations consultées (Tourisme)

ORGANISATION	NOM	TITRE
ADM	Philippe Rainville	Président-directeur général
Air Canada	David Rheault	Directeur, Affaires gouvernementales et relations avec les collectivités
Air Transat	Annick Guérard	COO
Association Restauration Québec	François Meunier	Vice-président aux affaires publiques et gouvernementales
Association des Hôtels du Grand Montréal	Ève Paré	Présidente-directrice générale
C2 Montréal	Jacques-André Dupont	Président fondateur
CA de Tourisme Montréal	Andy Nulman	Professeur à la faculté de gestion de l'université McGill
Conseil des arts	Nathalie Maillé	Directrice générale
Destination Centre-ville	Émile Roux	Directeur général
Hôtel Sheraton	Bertil Fabre	Directeur général
Palais des congrès	Robert Mercure	Président-directeur général
REMi	Martin Roy	Président-directeur général
RIO	Michel Labrecque	Président-directeur général

Liste des organisations consultées

(Transport et logistique)

ORGANISATION	NOM	TITRE
ADM	Philippe Rainville	Président-directeur général
Aéro Montréal	Suzanne Benoît	Présidente-directrice générale
Air Canada	David Rheault	Directeur général, Relations gouvernementales et collectivités
Air Canada	Mathieu Casey	Chef commercial général, Cargo
Air Transat	Christophe Hennebelle	Vice-président, Ressources humaines et affaires publiques
Bus.com	Maxie Lafleur	Présidente-directrice générale
CargoM	Mathieu Charbonneau	Directeur général
CN	Janet Drysdale	Vice-présidente, Planification financière
Comité de l'Alliance pour la relance de l'aérospatiale (relevant du CA d'Aéro Montréal)	Plusieurs entités, y compris : Avianor, Bombardier, Développement économique Canada, Fonds de Solidarité FTQ, Groupe Meloche, ministre de l'Économie et de l'Innovation du Québec, Rolls-Royce Canada, etc.	

Liste des organisations consultées

(Transport et logistique)

ORGANISATION	NOM	TITRE
Effenco	Janine Lam	Conseillère aux affaires publiques
Groupe Robert	Jean-Robert Lessard	Vice-président, Affaires de l'entreprise et relations publiques
Logistec	Marie-Chantal Savoy	Vice-présidente, Stratégie et communications
Port de Montréal	Julien Beaudry	Directeur des affaires publiques
Propulsion Québec	Sarah Houde	Présidente-directrice générale
Ray-Mont Logistics	Jonathan Hébert	Vice-président, Finance et Développement des affaires corporatives

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

CCD
Conseil québécois
du commerce de détail

Culture
Montréal

écotech
Québec

femmessor
financement +
accompagnement

FINANCE
MONTREAL



mmode
LA GRAPPE MÉTROPOLITAINE DE LA MODE

MTL
INTL
Montréal
International

MONTREAL
INVIVO

NUMANA
Catalyseur d'écosystèmes technologiques

propulsion
Québec
Groupe des
transports électriques
et intelligents

TOURISME /
MONTREAL