

# Relancer le centre-ville de Montréal dans un environnement en profonde mutation

Stratégies pour tirer profit des nouveaux modes d'organisation du travail et de consommation du centre-ville



Cette étude a été réalisée par PwC Canada pour le compte de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain

Février 2022

J'aime  
travailler au  
centre-ville 

En collaboration avec

Québec 



**Michel Leblanc**

Président et chef de la direction  
Chambre de commerce du Montréal métropolitain

Après deux ans d'ajustements profonds de nos façons de vivre et de travailler, nous voyons enfin poindre un retour à une certaine normalité. La réouverture des lieux de socialisation et la levée de la recommandation du télétravail obligatoire provoqueront d'ici quelques semaines une reprise plus intense des activités en présentiel. C'est une excellente nouvelle.

Toutefois, cette nouvelle normalité ne reproduira pas la réalité que nous connaissions avant la pandémie. Les entreprises et les travailleurs ont développé de nouvelles habitudes basées notamment sur le travail à distance et la généralisation accélérée du commerce en ligne.

On doit s'attendre à ce que certains changements perdurent, avec des impacts durables sur les dynamiques de travail, en particulier dans les centres-villes. L'étude que nous dévoilons porte spécifiquement sur les effets de la hausse du télétravail et du commerce en ligne sur le secteur privé et sur la trame commerciale du centre-ville.

L'étude confirme que les changements dans les modes d'organisation du travail auront des impacts majeurs sur l'économie du centre-ville. Nous estimons que la généralisation des horaires hybrides réduira initialement de 25 % le nombre de travailleurs présents quotidiennement au centre-ville. Alors qu'ils étaient environ 277 000 à y converger avant la crise, on peut s'attendre à une présence quotidienne de 209 000 travailleurs à l'automne 2022. Nous estimons également que la baisse des dépenses de consommation sera très significative, de l'ordre de 14 %.

Ces impacts de nature structurelle seront par la suite progressivement compensés lorsque les entreprises engageront des ressources additionnelles en fonction de leur croissance. Une fois le choc initial passé, nous nous attendons donc à une reprise de la tendance à la hausse du nombre de travailleurs présents quotidiennement au centre-ville, à un rythme de croissance semblable à celui d'avant la pandémie.

L'étude identifie des actions qui pourraient limiter ce choc. Nous proposons quatre axes pour agir et renforcer le centre-ville. De manière générale, ce plan propose d'adopter une approche nouvelle du déplacement vers le centre-ville. Ainsi, dans un contexte de modèle hybride, une journée en présentiel devrait être considérée comme un petit « voyage d'affaires » local, où seraient concentrées sur deux ou trois jours les habitudes de consommation des travailleurs qui étaient auparavant étalées sur le reste de la semaine.

Cette approche pourrait contribuer à maintenir un bon niveau d'achalandage dans nos commerces, restaurants et établissements culturels. Mais pour y arriver, il faudra offrir aux travailleurs et à la clientèle en général une expérience très positive et faire en sorte que ce retour à la normalité ne soit pas qu'un simple retour à la normale. Gestionnaires, commerçants, employeurs et employés, tous auront un rôle à jouer pour que le centre-ville redevenue le lieu vibrant et dynamique qu'il a toujours été.

En terminant, je tiens à saluer l'engagement du ministre Pierre Fitzgibbon et l'appui de son ministère de l'Économie et de l'Innovation, qui ont permis le déploiement de la plateforme de relance « J'aime travailler au centre-ville ». L'étude d'aujourd'hui s'inscrit dans les actions réalisées au sein de cette plateforme.

# Table des matières

<b>Sommaire</b>	<b>4</b>
<b>Introduction</b>	<b>12</b>
<b>Section 1 : Répercussions des changements de paradigme et perspectives de relance du centre-ville de Montréal</b>	<b>17</b>
1.1 Scénarios à court terme pour l'économie du centre-ville	18
1.2 État des lieux et perspectives pour le centre-ville	25
1.3 Facteurs qui contribuent à améliorer l'expérience du centre-ville	34
1.4 Survol de perspectives internationales sélectionnées	41
<b>Section 2 : Les effets de la réorganisation du travail et de la montée du commerce en ligne sur les modèles de travail et la trame commerciale du centre-ville de Montréal</b>	<b>45</b>
2.1 Vers des modèles hybrides : constats et défis	46
2.2 Définition de la valeur ajoutée du travail au bureau	52
2.3 Changements de paradigme dans les modes de consommation : un enjeu majeur pour la trame commerciale du centre-ville	58
<b>Section 3 : Recommandations et pistes d'action</b>	<b>64</b>
<b>Annexe</b>	<b>85</b>

# Cette étude fait partie de l'initiative « J'aime travailler au centre-ville », menée par la CCMM

*La rupture rapide et brutale occasionnée par la pandémie a eu de telles conséquences sur l'économie québécoise qu'une volonté partagée de réunir les conditions propices à sa relance a rapidement émergé du milieu des affaires. À cette occasion, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (Chambre) a directement attiré l'attention sur le risque de déstructuration de l'activité économique du centre-ville de Montréal, cœur économique de la métropole et de la province.*

En effet, le confinement soudain de travailleurs, de touristes et d'étudiants a entraîné une baisse d'achalandage dramatique pour les commerçants du centre-ville, dont la survie dépend de l'afflux quotidien de visiteurs. Par la suite, certaines tendances se sont accélérées, telles que le recours massif au télétravail et au commerce en ligne, occasionnant ainsi un bouleversement de nos façons de faire et de nos préférences.

Dans ce contexte, la Chambre, appuyée par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), a lancé l'initiative « J'aime travailler au centre-ville », une plateforme de relance du centre-ville de Montréal qui agit comme un catalyseur d'initiatives ambitieuses, dans un esprit inclusif et participatif.

Ayant pour objectif d'amorcer un cycle positif de revitalisation du cœur de Montréal, cette démarche vise le déploiement rapide d'actions nécessaires pour faciliter le retour des travailleurs au centre-ville et accroître l'achalandage au bénéfice de la trame commerciale.

Cette étude d'impact, réalisée par la Chambre avec l'appui de la firme PwC Canada, vient ainsi documenter les effets de la hausse du télétravail et du commerce en ligne sur le secteur privé et sur la trame commerciale du centre-ville.

Elle s'inscrit dans le cadre du volet « Renforcement du centre-ville et de ses secteurs d'affaires », qui poursuit trois objectifs principaux :

- Positionner des secteurs stratégiques du centre-ville et favoriser la relance du secteur
- Outiller les décideurs et les employeurs du centre-ville et de ses secteurs d'affaires
- Contribuer à une prise de décision éclairée en matière d'investissement privé



# Cette étude fait partie de l'initiative « J'aime travailler au centre-ville », menée par la CCMM

L'analyse au cœur de cette étude repose à la fois sur une revue de littérature qui résume habilement les diverses études récentes parues sur le sujet ainsi que sur une série de consultations auprès de grandes entreprises, commerces, restaurants, organisations publiques, gestionnaires d'immeubles, universités et OBNL impliquées dans la promotion du centre-ville. Les entretiens se sont déroulés de septembre à novembre 2021, période au cours de laquelle les directives concernant le télétravail agissaient alors à titre de recommandation et non d'obligation, menant ainsi à un rythme de retour des travailleurs plus soutenu.

Depuis le mois de mars 2021, les initiatives menées dans le cadre de « J'aime travailler au centre-ville » ont été déployées en fonction du contexte pandémique et des mesures sanitaires en vigueur. Les vagues successives ont perturbé le rythme de retour des travailleurs à plusieurs reprises. À l'heure actuelle, le risque d'une déstructuration majeure du secteur du centre-ville demeure élevé alors que le gouvernement vient d'annoncer la levée de la directive du télétravail obligatoire dans les entreprises des secteurs public et privé à compter du 28 février 2022.

Les constats, pistes d'action et recommandations qui en émergent s'inscrivent dès lors dans un idéal où le contexte sanitaire permet aux organisations et employeurs du centre-ville de mettre en action leurs plans de retour au bureau en mode hybride.

# Sommaire des constats et recommandations (1 sur 6)

## Répercussions des changements de paradigme et perspectives de relance du centre-ville

- Les modes d'organisation du travail subissent des transformations permanentes. L'adoption du modèle hybride était déjà amorcée avant la pandémie et est appelée à demeurer. Cependant, il faut s'attendre à de grandes variations entre les fonctions; certains postes requièrent une présence sur les lieux de travail, alors que d'autres se prêtent très bien au télétravail.
- Dans le cas du centre-ville, on y retrouve une forte concentration d'emplois qui peuvent basculer vers le télétravail. Cependant, peu de fonctions peuvent être réalisées complètement à distance – on anticipe une généralisation du travail hybride pour les emplois de bureau et les emplois professionnels.
- Nos analyses indiquent que l'adoption des modèles de travail hybrides pourrait réduire le nombre de travailleurs présents quotidiennement au centre-ville de 19 % à 25 %. Cette diminution doit être comprise comme un choc initial, qui sera progressivement compensé par la création de nouveaux emplois générés par le momentum économique et la croissance des entreprises.
- En considérant les dépenses stables des autres usagers du centre-ville (étudiants, touristes et résidents), on estime que la baisse d'achalandage pourrait se traduire par une baisse des dépenses globale au centre-ville d'un maximum de 14 %. La baisse des dépenses pourrait être moindre si les travailleurs maintiennent leur niveau de dépenses en les concentrant sur les quelques jours de présences au centre-ville.
- Pour maintenir la vitalité commerciale du centre-ville, il faudra offrir aux travailleurs et à la clientèle en général une expérience très positive. L'accessibilité et la mise en valeur d'espaces de travail, de commerces et de restaurants uniques et de haute qualité seront des éléments essentiels pour renforcer cette expérience.

## Les effets de la réorganisation du travail et de la montée du commerce en ligne sur les modèles de travail et la trame commerciale du centre-ville

- Les entreprises ont expérimenté le travail à distance à grande échelle dans les 18 derniers mois. Elles ont beaucoup appris et la majorité d'entre elles prévoient maintenant maintenir des modèles hybrides. De fait, ce passage à l'hybride s'accompagne de plusieurs avantages :
  - ✓ L'accélération de la transformation numérique et de la modernisation des processus
  - ✓ La possibilité d'économiser sur les coûts d'exploitation
  - ✓ Une certaine démocratisation de la communication entre les différents groupes hiérarchiques
  - ✓ Une bonification de la marque employeur

# Sommaire des constats et recommandations (2 sur 6)

## Les effets de la réorganisation du travail et de la montée du commerce en ligne sur les modèles de travail et la trame commerciale du centre-ville (suite)

- Cependant, les entreprises identifient des défis importants liés au télétravail :
  - ✓ La difficulté de préserver et de transmettre la culture d'entreprise, en particulier la perte de contact entre collègues et l'impact sur l'esprit de communauté
  - ✓ L'intégration des nouveaux employés dans l'entreprise
  - ✓ L'évaluation des espaces de travail à distance et la nécessité d'offrir un équipement technologique et un espace de travail adéquats
  - ✓ Les risques associés à la conformité et à la sécurité (par exemple, la présence de membres de la famille, le partage de réseaux Internet, etc.)
  - ✓ Le besoin de redéfinir les mesures de productivité et de former adéquatement les gestionnaires pour qu'ils soient en mesure d'évaluer des équipes hybrides de façon équitable
  - ✓ La difficulté de respecter la frontière entre le travail et la vie personnelle entraîne de la fatigue et de l'épuisement professionnel

## Définition de la valeur ajoutée du travail au bureau

- Alors que les dirigeants réfléchissent au rôle de leur lieu physique et aux façons d'organiser le travail, ils doivent bien comprendre les raisons qui incitent les employés à retourner dans les bureaux. Les bureaux ne sont plus uniquement des lieux de production, mais également des espaces de collaboration qui répondent au besoin de créer une communauté.
- Les espaces de bureaux devront être repensés afin de maximiser cette valeur ajoutée. Paradoxalement, les modèles hybrides combleront un besoin de flexibilité pour les travailleurs et diminueront la pertinence d'investir dans des bureaux satellites en banlieue.
- Plusieurs facteurs indiquent que les espaces de bureaux seront toujours pertinents, même à l'ère du travail hybride :
  - ✓ Le besoin d'interactions sociales est toujours bien présent afin de renforcer le sentiment d'appartenance et la culture d'entreprise
  - ✓ La nécessité d'attirer des talents est toujours un élément important : les écosystèmes vibrants des centres-villes sont des facteurs d'attraction importants
  - ✓ Les lieux physiques de travail sont particulièrement importants pour les jeunes travailleurs, qui apprennent en côtoyant les employés les plus expérimentés

# Sommaire des constats et recommandations (3 sur 6)

## Implications pour les espaces de bureaux

- Les bureaux physiques deviennent le reflet de la culture de l'entreprise et de son image de marque, non seulement pour les clients, mais de plus en plus pour les employés.
- Les gestionnaires d'immeubles peuvent se démarquer en misant sur l'expérience sociale de leurs locataires et en effectuant des investissements dans certains services et événements offerts sur les lieux.
- L'ambiance dans les bureaux doit être plus décontractée pour recréer certains avantages du travail à la maison.
- Les locaux pour bureaux doivent promouvoir les interactions sociales, la collaboration et la convivialité.

## Changements de paradigme dans les modes de consommation : un enjeu majeur pour la trame commerciale du centre-ville

- La perte d'achalandage due au télétravail n'est pas le seul défi auquel font face les commerces et les restaurants du centre-ville puisqu'ils doivent également mener leurs activités en affrontant la concurrence grandissante du commerce en ligne et des commandes de livraison.
- En plus de la perte de clientèle, les restaurateurs doivent composer avec plusieurs défis majeurs dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et d'inflation salariale : l'attraction des talents, la valorisation des métiers de la restauration, les problèmes d'accessibilité de la zone centre-ville, ainsi que les nombreuses contraintes réglementaires.
- Les solutions pour les entreprises du commerce de détail et de la restauration sont multiples :
  - ✓ Développer une offre distinctive
  - ✓ Miser sur la personnalisation des services
  - ✓ Adapter leur modèle d'affaires à la nouvelle réalité (horaire, service de livraison, achats en ligne...)

# Sommaire des constats et recommandations (4 sur 6)

Recommandations et pistes d'action articulées autour de quatre grands thèmes :



**Thème 1: Faciliter la transition vers les nouveaux modèles d'organisation du travail**  
(cibles principales : entreprises du secteur privé et autres grands employeurs du centre-ville)

1. Préparer le retour dans une logique de projet pilote
2. Développer une politique de travail claire qui soit cohérente avec la culture organisationnelle de l'entreprise
3. Tenir compte des implications salariales des décisions dans l'élaboration des modèles hybrides
4. S'assurer que les gestionnaires d'équipe ont tous les outils nécessaires pour remplir leur fonction dans la gestion du changement et le déploiement de la nouvelle organisation du travail
5. Mettre en œuvre des pratiques qui facilitent les déplacements des travailleurs vers les lieux de travail
6. Adapter la nouvelle vocation des espaces pour tenir compte des besoins en matière de travail collaboratif et individuel, tout en abordant avec prudence la réduction de l'espace total
7. Favoriser des rencontres en personne entre les employés novices et les mentors pour faciliter l'intégration et le transfert de la culture d'entreprise
8. Instaurer sur une base trimestrielle de grands événements en présentiel à l'échelle de l'entreprise et, de façon plus régulière, des activités sociales au sein des équipes
9. Mettre en place une stratégie de services aux employés bonifiée
10. Bonifier les plans d'avantages sociaux des employés afin d'y incorporer des politiques d'accès aux services culturels du centre-ville élargi
11. Promouvoir la santé mentale en valorisant le travail en présentiel



# Sommaire des constats et des recommandations (5 sur 6)

## Thème 2 : Rehausser l'expérience du centre-ville...

### - en misant sur l'accessibilité, la sécurité et la propreté (cible principale : décideurs publics)

12. Maintenir les niveaux de service et injecter des fonds publics dans les sociétés de transport
13. Viser un juste équilibre entre les différents modes de déplacement au centre-ville, tout en évitant d'ajouter des obstacles aux déplacements en voiture vers le centre-ville
14. Améliorer la gestion des chantiers
15. Miser sur la propreté, la sécurité et la cohésion sociale

### - en aidant les commerces et en améliorant l'expérience commerciale (cible principale : décideurs publics)

16. Stimuler l'attractivité des artères commerciales par l'amélioration des aménagements urbains et l'animation des rues
17. Lancer une campagne de grande envergure pour la promotion des commerces du centre-ville en positionnant ses artères commerciales comme une alternative écologique au commerce en ligne, tout en soutenant l'économie locale
18. Évaluer les possibilités permettant aux commerçants/restaurateurs de réduire leurs charges jusqu'à ce que les affaires reviennent au niveau prépandémique
19. Développer une approche réglementaire et fiscale agile pour les commerçants et les restaurateurs

## Thème 3 : Favoriser la mixité des usages du centre-ville...

### - en créant des espaces rassembleurs dans lesquels les occupants peuvent vivre, travailler et se divertir (cible principale : décideurs publics)

20. S'engager dans le développement de zones résidentielles attrayantes pour une diversité de ménages
21. Faciliter la conversion des locaux commerciaux excédentaires en logements abordables par la réalisation de projets pilotes
22. Développer au moins un projet immobilier exemplaire à fort rayonnement international
23. Investir davantage dans le développement d'espaces publics et d'espaces verts

### - en diversifiant le tissu industriel du centre-ville, notamment par une plus grande mixité des secteurs et des tailles d'entreprise (cible principale : décideurs publics)

24. Miser sur l'attraction d'entreprises en démarrage et d'entreprises de plus petite taille au centre-ville
25. Intensifier la relation entre les entreprises et les centres de recherche appliquée situés au centre-ville et dans ses abords immédiats

# Sommaire des constats et des recommandations (6 sur 6)

## **Thème 4 : Positionner le centre-ville en tant que secteur stratégique et assurer son rayonnement à l'international** (cible principale : décideurs publics et organisations impliquées dans le rayonnement du centre-ville)

26. Miser sur l'innovation, le savoir-faire local et la présence d'établissements d'enseignement pour lancer des projets expérimentaux à portée internationale, par exemple faire du centre-ville un laboratoire urbain qui soit une vraie zone d'innovation liée à la ville intelligente
27. Promouvoir la visite du centre-ville auprès du grand public par la réalisation d'événements de grande envergure
28. Généraliser et pérenniser le maillage entre les entreprises, les propriétaires et les acteurs du domaine créatif pour la mise en valeur des espaces et des actifs du centre-ville
29. Appuyer les secteurs de la culture, du tourisme et de la haute gastronomie, qui constituent des piliers de l'attractivité du centre-ville de Montréal et de son rayonnement international en tant que métropole culturelle et culinaire

# INTRODUCTION

# Le centre-ville : un territoire qui se distingue par la mixité des usages et des fonctions qu'on y retrouve

Le centre-ville de Montréal est un lieu dans lequel cohabitent diverses expertises, communautés et fonctions. On retrouvait en 2020 :



- 11 000 entreprises au centre-ville, soutenant 343 000 emplois,
- 111 sièges sociaux, dont 26 ont des revenus de plus de 1 G\$



- Quatre campus universitaires
- 123 000 étudiants, dont 35 000 proviennent de l'étranger
- Plusieurs centres de recherche d'envergure internationale



- 11,1 millions de touristes visitent le cœur de Montréal chaque année
- Soit 4,9 G\$ de retombées économiques



- 90 000 résidents, qui se distingue par certaines caractéristiques, soit une population plus jeune, plus éduquée et plus diversifiée que dans le reste de la métropole

## Représentation schématique de l'écosystème du centre-ville

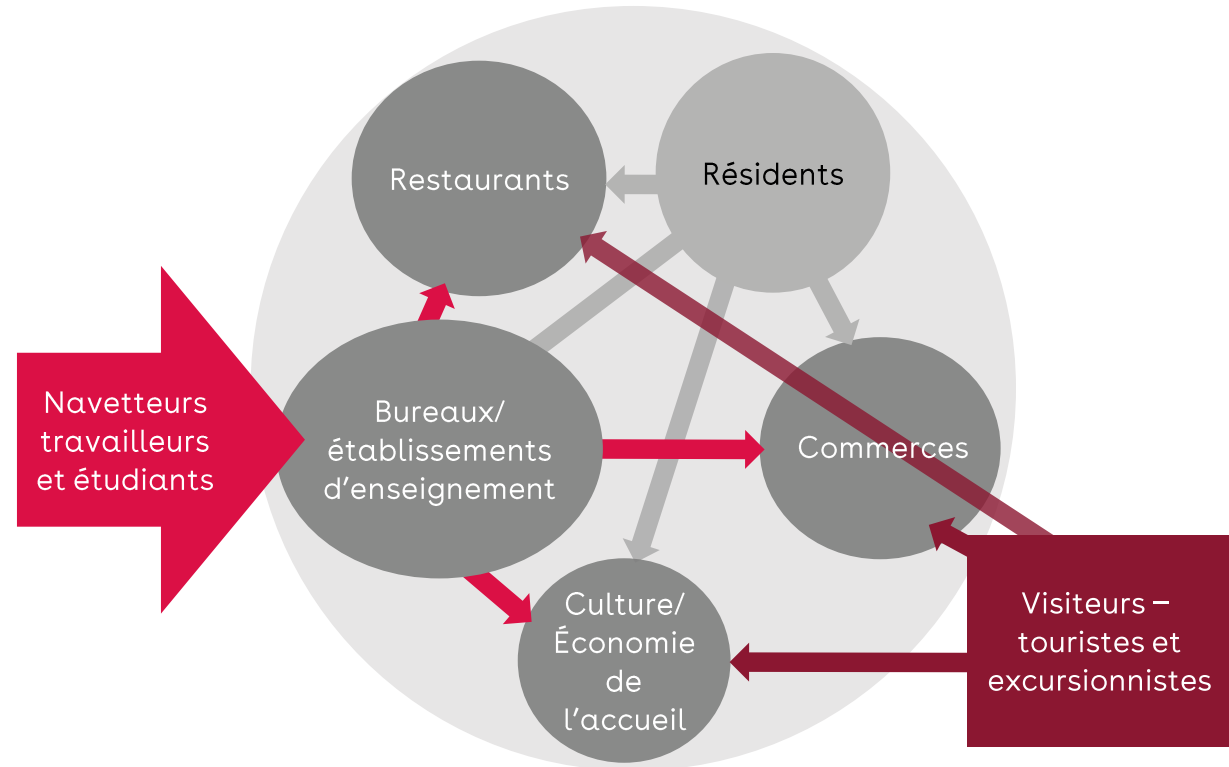







Schéma adapté de Shearmur, 2021

# Les défis posés par les changements de comportement accélérés en raison de la pandémie se manifestent de manière plus marquée dans le centre-ville

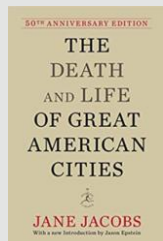
Avant la pandémie de COVID-19	Perturbations liées aux considérations de santé publique	Changements de paradigme dans nos façons de faire	Impacts des changements de comportement	Impact économique de la réduction de l'achalandage
<p>Le centre-ville de Montréal était la locomotive de l'économie du Québec</p>	<p>Un secteur particulièrement touché par la crise sanitaire</p>	<p>L'accélération de l'adoption de nouveaux comportements et transformations en cours</p>	<p>Ces changements ont causé une réduction de l'achalandage au centre-ville de Montréal qui pourrait perdurer</p>	<p>Une réduction de l'achalandage implique une réduction de la demande au centre-ville</p>
				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Premier pôle d'emplois et d'attraction d'entreprises</b> : 1 emploi sur 5 dans la région métropolitaine de recensement de Montréal (RMR), 26 sièges sociaux de grandes compagnies, 65 organisations internationales</li> <li>• <b>Plus forte concentration d'activités commerciales, culturelles et touristiques</b> au Québec</li> <li>• <b>Haut lieu du savoir et de la recherche</b> avec quatre grandes universités et plusieurs collèges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence physique des employés, des étudiants universitaires et des touristes</li> <li>• Hausse graduelle du taux d'inoccupation des bureaux, passant de 6 % au premier trimestre de 2020 à 14 % au troisième trimestre de 2021</li> <li>• Chute importante de l'achalandage commercial</li> <li>• Faible taux d'occupation des hôtels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accélération du recours au télétravail et nouveaux modes d'organisation du travail vers des modèles hybrides</li> <li>• Accélération de la numérisation de l'économie (notamment du commerce électronique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les changements de comportement pourraient induire une réduction de l'achalandage au centre-ville de Montréal de la part des travailleurs, des touristes, particulièrement ceux du monde des affaires, des étudiants et, dans une certaine mesure, des résidents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de personnes au centre-ville de Montréal signifie moins de dépenses dans les commerces de détail, les restaurants, les bars et les hôtels ainsi que dans l'ensemble des activités économiques, touristiques et culturelles du centre-ville</li> </ul>
<p><b>Dimensions au cœur de cette analyse</b></p>				



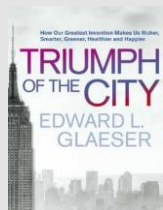
# Une évolution qui ne remet pas en cause un des avantages inhérents des centres-villes : l'agglomération des compétences est source d'innovation

Ces changements de paradigme laisseront des traces indélébiles sur le centre-ville de Montréal, mais l'incertitude demeure quant à la forme que prendront ces changements.

Dans le monde entier, les gens s'interrogent sur ce que l'avenir réserve à la vie urbaine. Au cœur de ces préoccupations, certains remettent en question le facteur fondamental du succès des métropoles : *les avantages de l'agglomération*. Grâce à leur capacité de *densifier la population* et de *soutenir une grande diversité d'activités*, les centres-villes favorisent les interactions entre individus d'horizons différents. Ce maillage dynamique entre les individus rend possibles l'expression de nouveaux problèmes, l'échange de points de vue et l'émergence de nouvelles solutions – *un ensemble de facteurs qui forment souvent une source d'innovation*.



Selon Jane Jacobs, ce sont dans les lieux les plus denses et les plus diversifiés des villes que les nouvelles idées, les nouveaux savoirs, les innovations circulent le mieux, gratuitement et sans obstacle, et que la création de nouvelles entreprises est favorisée.



Glaeser met en évidence le rôle déterminant de la densité urbaine dans la créativité, l'innovation et le dynamisme économique : « *Ideas move from person to person within dense urban spaces, and this exchange occasionally creates miracles of human creativity* ».

Il met également en lumière ce paradoxe sur les avantages de l'agglomération : « *The declining cost of connecting over long distances has only increased the returns to clustering close together* ».

La théorie du capital humain met en évidence le rôle de la densité et de la diversité dans la naissance et la diffusion de l'innovation parmi les individus de haut savoir.

Si nos environnements de travail et nos façons de consommer sont appelés à se transformer, conserver et favoriser les interactions sociales en présentiel demeurent des aspects pertinents.

Sources : Jacobs (1961); Glaeser (2012).

# Cette étude propose des pistes d'action pour maintenir un haut niveau d'activité au centre-ville

**L'objectif de cette étude est de proposer des pistes d'action visant à soutenir un haut niveau d'activité au centre-ville en se basant sur une compréhension de l'impact des changements dans l'organisation du travail et des modes de consommation.**

La démarche vise à :

1. Présenter des scénarios à court terme de retour au centre-ville des travailleurs en étudiant la composition industrielle ainsi que les perspectives de retour des autres acteurs économiques : les touristes, les étudiants et les résidents
2. Documenter les effets de la réorganisation du travail sur le secteur privé et la trame commerciale en cernant les défis et les enjeux ainsi que les solutions mises de l'avant par les entreprises
3. Formuler des pistes d'action à l'intention des décideurs publics et du secteur privé afin de soutenir l'écosystème du centre-ville et d'y maintenir un haut niveau d'activité – certaines recommandations portent sur des actions à court terme, d'autres sur des actions à long terme. Dans certains cas, la recommandation vise à s'assurer de la poursuite de décisions déjà enclenchées

**Les analyses, les constats et les pistes d'action s'appuient sur les activités suivantes :**

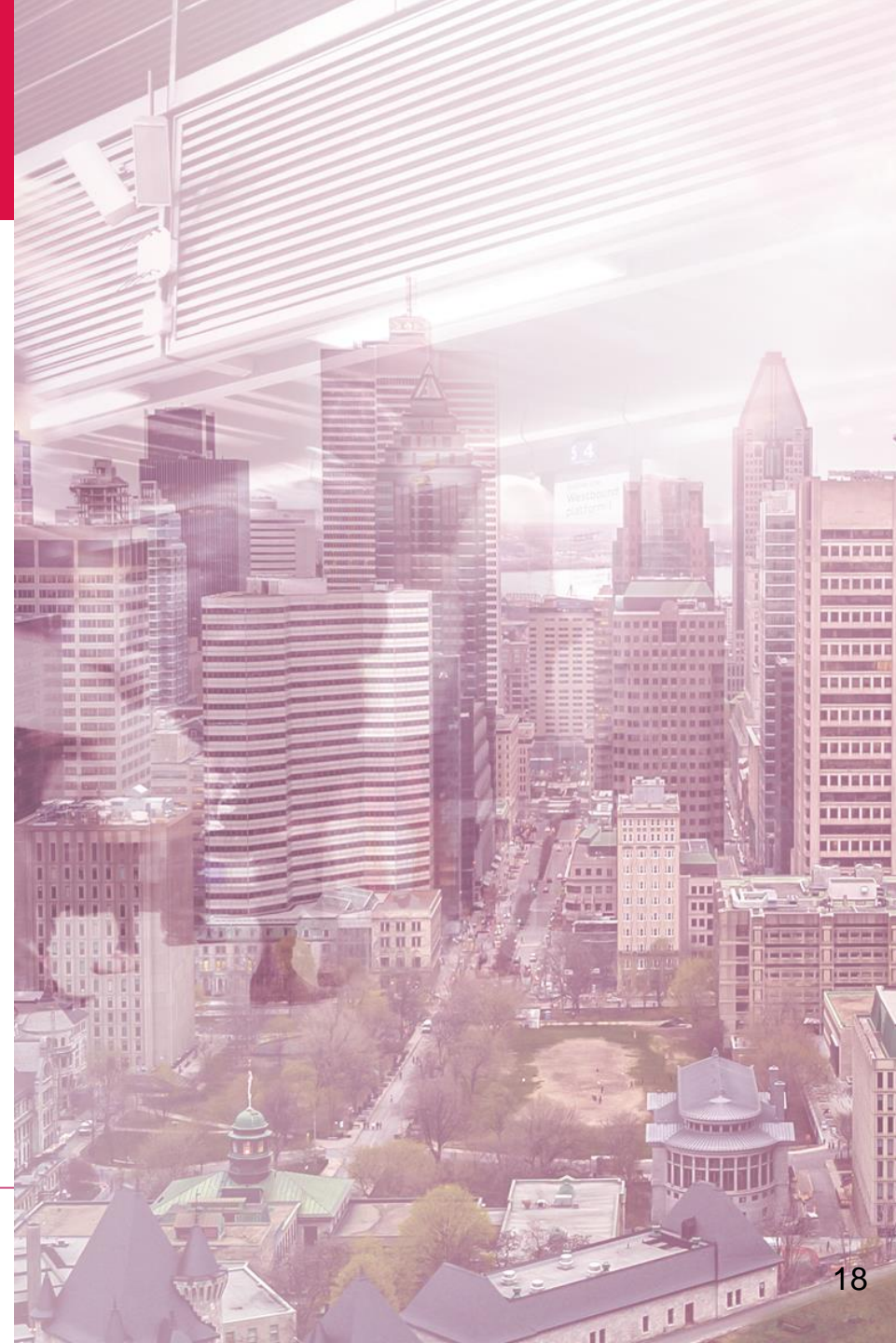
- Réalisation d'entrevues auprès de différentes organisations et entreprises du centre-ville des mois de septembre à novembre 2021.
- Revue de la littérature pertinente sur les différents enjeux de l'étude
- Modélisation du retour progressif des différents acteurs du centre-ville ainsi que de l'impact sur les dépenses faites au centre-ville
- Validation des constats auprès d'experts sectoriels du réseau mondial de PwC

# 1

**Répercussions des  
changements de paradigme  
et perspectives de relance  
du centre-ville de Montréal**

## 1.1 Scénarios à court terme pour l'économie du centre-ville

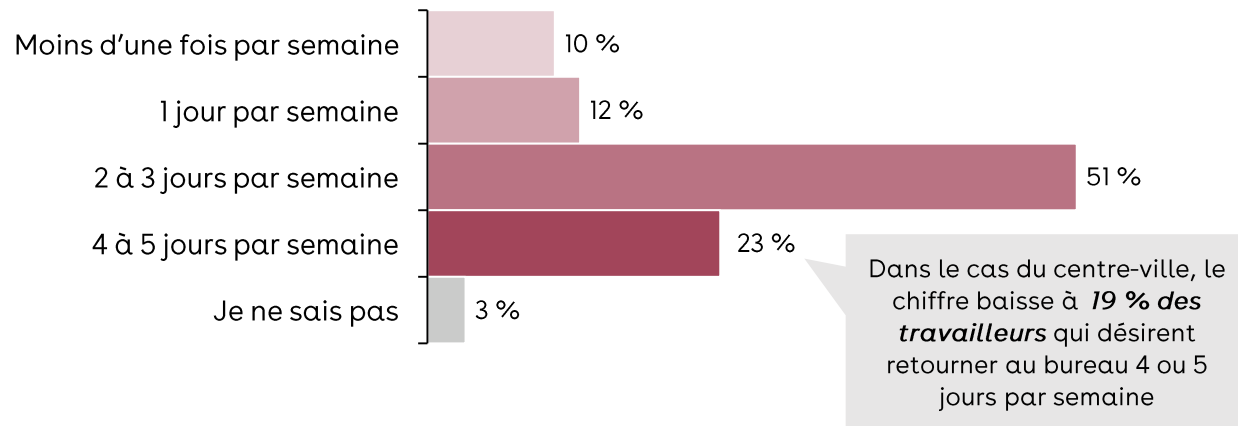
L'adoption de modèles de travail hybrides et les changements dans les modes de consommation auront des impacts indéniables sur l'économie du centre-ville, du moins à court terme.



# Des transformations permanentes concernant les lieux de travail et les façons de travailler

SCÉNARIOS À COURT TERME

## Quelle serait votre option préférée lorsqu'il vous sera permis de retourner travailler au bureau?



Répondants : 1 079 dirigeants et employés dont le lieu de travail se situe sur l'île de Montréal.

**Point clé :** Les Montréalais affichent une préférence pour des arrangements qui leur permettraient plus de flexibilité dans leur horaire. Un travailleur sur quatre voudrait revenir passer la majorité de son temps au bureau, une proportion qui est significativement plus faible chez les travailleurs du centre-ville.

**Implications :** L'adoption du modèle hybride semble inévitable. Aller à l'encontre de ce courant pourrait être lourd de conséquences pour les employeurs, qui doivent demeurer attractifs. Cependant, *il faut s'attendre à des nuances entre les différentes fonctions au sein des entreprises*. Certains travailleurs occupent des fonctions dites « essentielles » et devront se rendre sur les lieux de travail sur une base quasi quotidienne.

## L'organisation du travail a subi des transformations permanentes

La pandémie a révélé de nouvelles façons de travailler tout en demeurant efficace. La formule a été appréciée de la part des travailleurs et une grande majorité désire conserver la flexibilité de choisir où elle travaillera.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les employeurs devront être attentifs aux demandes de leurs employés afin de demeurer attractifs.

## Différents types d'arrangements en matière de travail hybride

On retrouve trois grands modèles d'organisation du travail hybride :

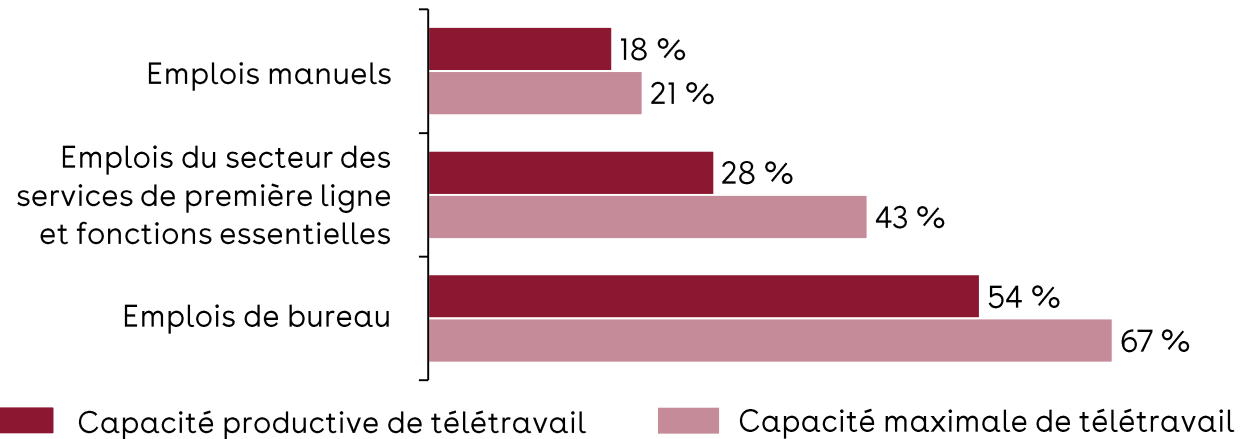
- 1. Donner la pleine latitude aux employés :** type d'arrangement où les travailleurs ont le choix d'organiser leur travail en fonction de leurs préférences. Si cette formule est attrayante pour les travailleurs, pour les employeurs, elle peut se traduire par une plus grande difficulté à maintenir une culture organisationnelle.
- 2. Déterminer le nombre de jours en présentiel requis par semaine :** type d'arrangement qui permet un certain équilibre entre la flexibilité demandée par les employés et le besoin, pour les gestionnaires, de réunir les équipes.
- 3. Développer un modèle axé sur les tâches qui nécessitent une présence au bureau :** type d'arrangement où il est demandé aux travailleurs d'être en présentiel pour les activités où il y a une valeur ajoutée à réunir les équipes.



# Peu de rôles en entreprise peuvent être exercés complètement à distance

## SCÉNARIOS À COURT TERME

### Capacité de télétravail en fonction du maintien de la productivité selon le type d'emploi



### Points clés

- Certains types d'emplois peuvent basculer facilement vers le télétravail sans perte de productivité. Cependant, même pour ces emplois, un scénario où tout le travail s'effectuerait à distance semble peu probable.
- De façon générale, les gains en productivité liés au travail à distance ne sont pas clairs. Statistique Canada indique que, en avril 2021, la grande majorité (90 %) des nouveaux télétravailleurs considèrent être au moins aussi productifs en télétravail que sur leur lieu de travail habituel. Cependant, près de la moitié déclare que ce gain s'est fait aux dépens *de plus longues heures par jour*. Cela reflète un écart entre la perception de productivité chez les travailleurs (le travail accompli) et la mesure quantitative réelle de productivité (travail accompli par heure travaillée).
- Pour certains travailleurs, leur milieu de vie ne permet pas de travailler efficacement à maison.

### Définitions

- **Capacité productive** : Proportion des tâches qui peuvent être faites en télétravail sans perte de productivité.
- **Capacité maximale** : Toutes les tâches qui peuvent être effectuées à distance, peu importe l'impact sur la productivité.
- **Emplois manuels** : Construction, fabrication, transport et entreposage, agriculture et extraction de ressources naturelles.
- **Emplois du secteur des services de première ligne et fonctions essentielles** : Incluent les emplois dans le secteur des services où la possibilité de faire du télétravail est faible (enseignement, commerces de gros et de détail, services publics, arts, spectacles et loisirs, soins de santé, services d'hébergement et de restauration, autres services) ainsi que les emplois où les fonctions sont jugées essentielles au sein des entreprises (réception, TI, etc.).
- **Emplois de bureau** : Finances et assurances, services professionnels, administration publique, gestion d'entreprises et gestion immobilière.

### Implication

Si l'expérience du recours massif au télétravail durant la pandémie a démontré que la productivité pouvait être maintenue et que cette expérience semble être un prédicteur de la mise en œuvre de modèles hybrides, les gestionnaires devront s'assurer que son adoption soutient non seulement la productivité individuelle des travailleurs, mais également celle des équipes de travail, l'engagement des employés et la satisfaction des clients. Pour les employeurs, ces éléments sont favorisés par la présence des équipes sur les lieux de travail.

# Le centre-ville présente une forte concentration d'emplois dans des secteurs qui peuvent se tourner vers le télétravail

SCÉNARIOS À COURT TERME

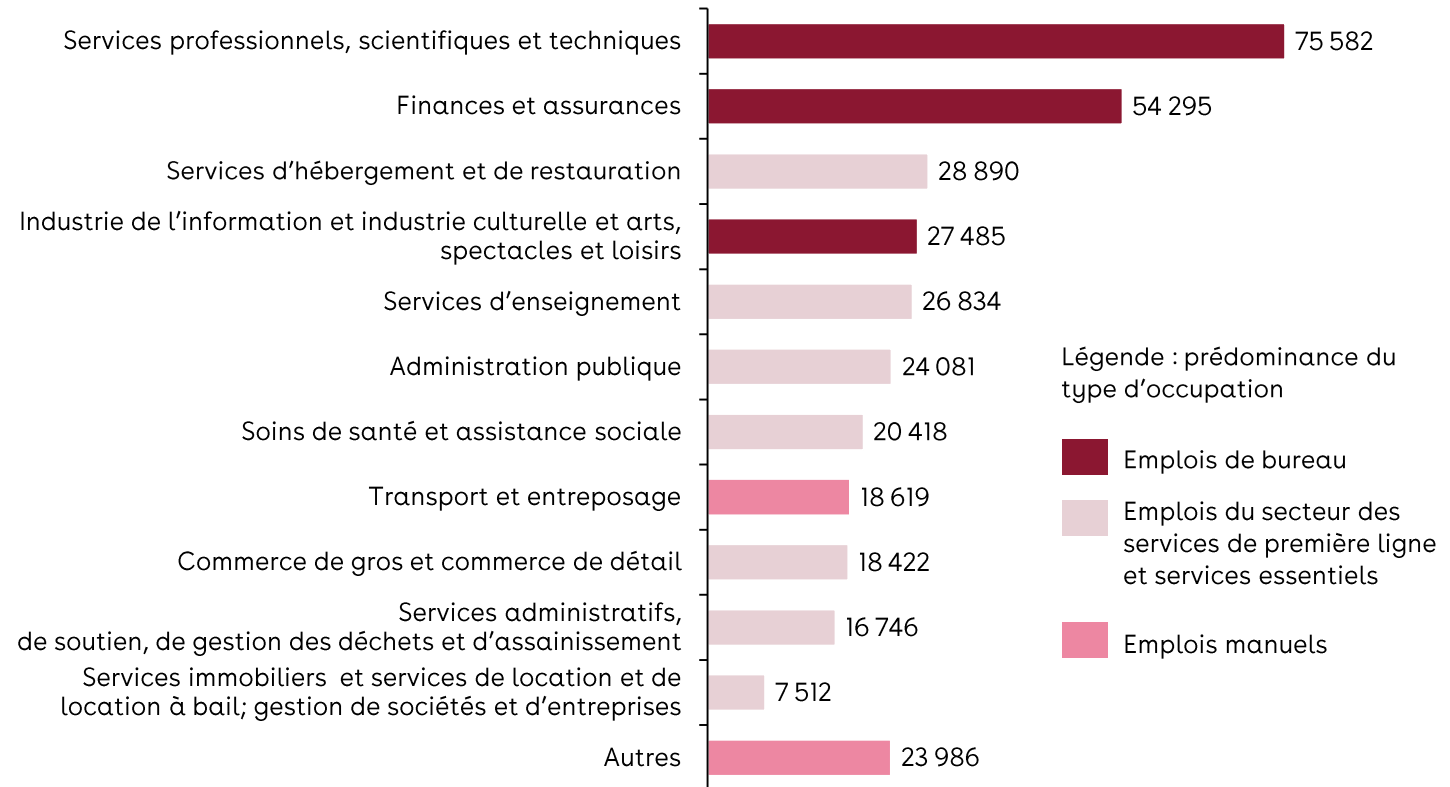
## Plusieurs travailleurs du centre-ville sont susceptibles d'adopter des modèles de travail hybrides

- On estime qu'avant la pandémie de COVID-19, il y avait 343 000 travailleurs sur le territoire du centre-ville. De ce nombre, 277 000 étaient considérés comme des navetteurs, c'est-à-dire qu'ils habitaient à l'extérieur du centre-ville.
- Parmi ceux-ci, plus de 199 000 pourraient être généralement considérés comme occupant des emplois de bureau, pour lesquels environ 70 % des tâches quotidiennes pourraient être accomplies en télétravail sans perte d'efficacité.

## Une réalité qui pourrait avoir des conséquences sur la structure économique du centre-ville

- L'offre commerciale du centre-ville est conçue pour répondre à une demande qui dépasse celle des résidents, notamment par le passage des travailleurs chaque jour.
- Une baisse soutenue de l'achalandage pourrait entraîner la fermeture des commerces, des restaurants, des bars et des salles de spectacle, qui dépendent de l'afflux quotidien des travailleurs.

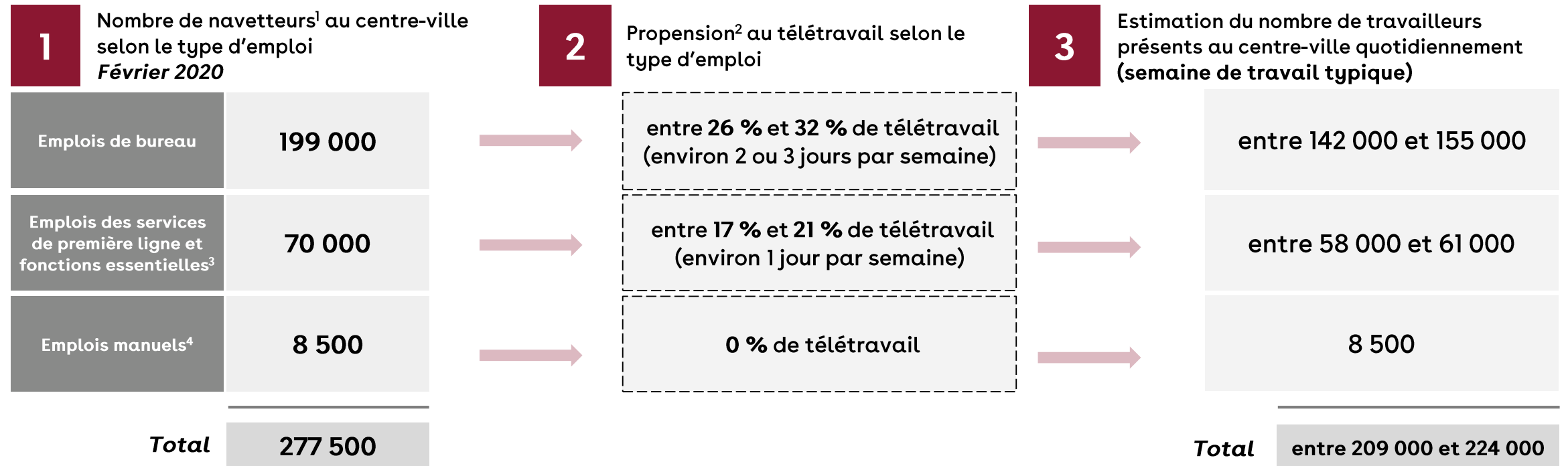
## Emplois par secteur, centre-ville de Montréal, février 2020



# L'adoption de modèles de travail hybrides pourrait réduire l'achalandage des travailleurs d'environ 19 % à 25 % par rapport à février 2020

SCÉNARIOS À COURT TERME

En considérant le niveau d'emploi qui prévalait avant la pandémie, c'est-à-dire en modélisant un choc statique, le recours à des modèles hybrides pourrait causer une réduction de l'achalandage des travailleurs au centre-ville d'environ 19 % à 25 %. Cette diminution sera progressivement compensée par la création de nouveaux emplois générés par le momentum économique et la croissance des entreprises.



Notes : 1. Les navetteurs représentent seulement la proportion des travailleurs qui habitent à plus de 15 minutes du centre-ville, estimée à environ 85 % de l'ensemble des travailleurs du centre-ville. 2. La propension au télétravail reflète à la fois l'intention de télétravail et la capacité maximale de télétravail par type d'occupation et par secteur économique. La capacité de télétravail provient de moyennes par type d'industrie (majoritairement en bureau, majoritairement des services en présentiel, ou majoritairement manuels). 3. Emplois qui sont faiblement compatibles avec le télétravail par leur nature et portion des fonctions jugées essentielles au sein des entreprises du centre-ville. 4. Les emplois manuels sont des emplois d'ouvriers ou de techniciens de machinerie, tels que définis dans le sondage « J'aime travailler au centre-ville » (août-septembre 2021, CCMM/Léger).

# Les impacts économiques dépendront du changement dans les habitudes de plusieurs types de clients

SCÉNARIOS À COURT TERME

En plus de la diminution du volume de travailleurs, les changements d'habitudes des différents agents économiques qui visitent le centre-ville auront un impact sur le niveau d'activité économique qui s'y déroule.



Notes : 1. Ces estimations sont dites statiques, c'est-à-dire qu'elles ne tiennent pas compte de la croissance ou des pertes d'emplois dans les différents secteurs d'activité au centre-ville et des autres changements structurels qui pourraient avoir un impact sur le nombre de visiteurs au centre-ville. 2. Le nombre de navetteurs exclut les travailleurs du centre-ville qui résident également au centre-ville. 3. Environ 30 000 des 123 000 étudiants vivaient sur le campus avant la pandémie. Ceux-ci sont comptés dans les résidents du centre-ville et donc sont soustraits lors des estimations des impacts économiques afin d'éviter un double comptage.

## Estimation de la perte d'achalandage selon le scénario de référence<sup>1</sup>

- **Travailleurs (navetteurs<sup>2</sup>)**
  - Niveau pré-pandémie : 277 500
  - Estimation sur l'horizon 2022 : environ 209 000
- **Résidents**
  - Niveau pré-pandémie : 89 500
  - Estimation sur l'horizon 2022 : 87 000
- **Touristes**
  - Niveau pré-pandémie : 7,2 millions
  - Estimation sur l'horizon 2022 : 6,5 millions
- **Étudiants universitaires<sup>3</sup>**
  - Niveau pré-pandémie : environ 123 000, dont 30 000 étudiants internationaux.
  - Estimation sur l'horizon 2022 : environ 116 000 étudiants, dont 34 000 étudiants internationaux.

## Les bases d'un scénario de reprise sur l'horizon 2022

Certaines catégories de « clients » du centre-ville retourneront rapidement à des niveaux relativement similaires à ceux que l'on observait avant la pandémie. C'est notamment le cas pour les étudiants universitaires.

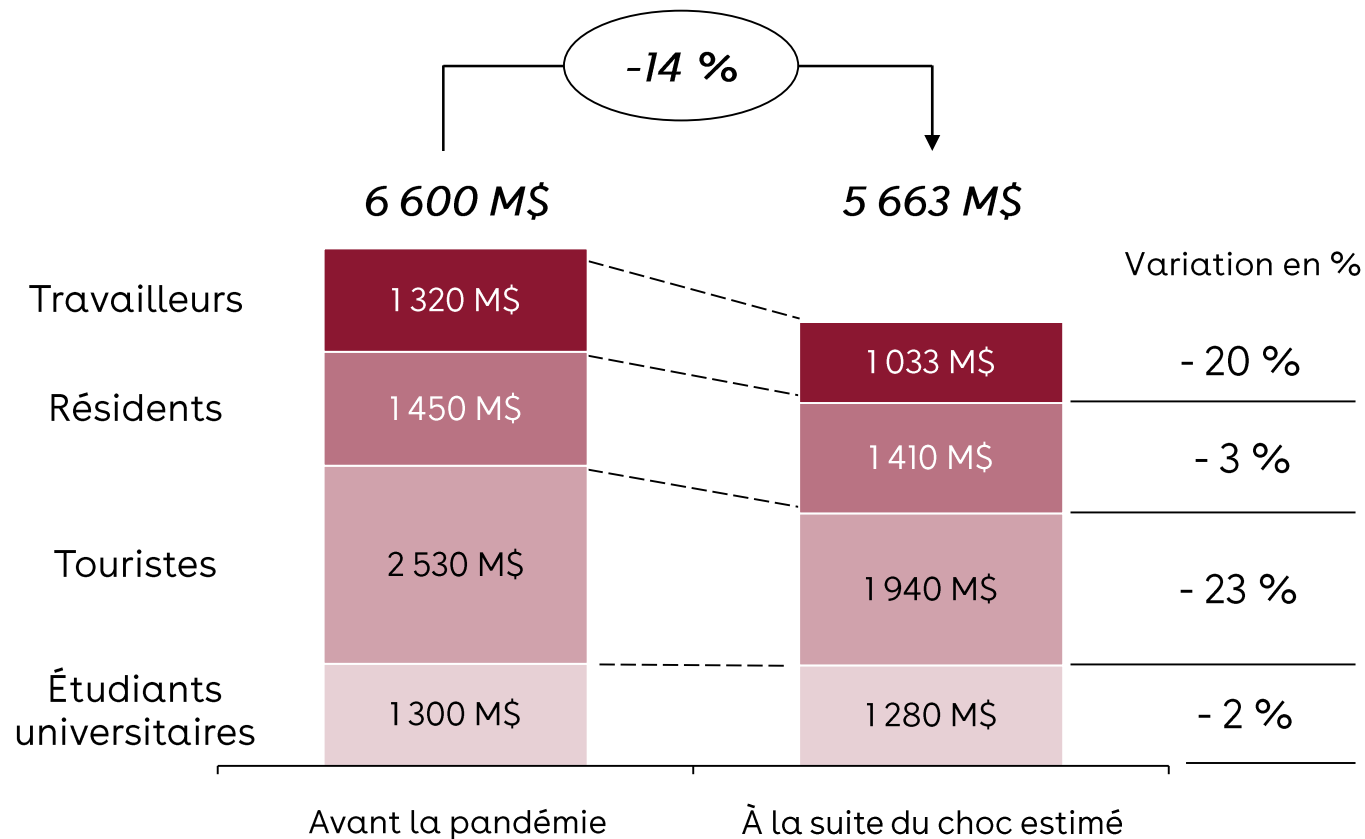
Cependant, en plus des travailleurs, d'autres segments particulièrement importants pour l'économie du centre-ville ne sont toujours pas revenus aux niveaux que l'on observait avant la pandémie.

C'est le cas notamment des touristes d'affaires, une source de dépenses particulièrement lucrative pour le centre-ville. La reprise pour ce segment sera beaucoup plus longue que pour le tourisme d'agrément et ses niveaux seront probablement plus bas à long terme. En effet, les voyages d'affaires de courte durée risquent de ne pas revenir au niveau pré-pandémie dans une perspective de réduction des coûts, mais également d'engagement « net zéro » de la part des entreprises. Durant la prochaine année, on peut s'attendre à ce que le Québec profite encore du tourisme local. Même si les frontières avec les États-Unis sont ouvertes, l'incertitude liée aux contrôles frontaliers est appelée à évoluer selon la situation pandémique, contribuant ainsi à ralentir le tourisme américain, l'un des plus importants segments du marché canadien.

# Selon le scénario le plus plausible, la baisse d'achalandage pourrait se traduire par une baisse des dépenses au centre-ville de l'ordre de 14 %

SCÉNARIOS À COURT TERME

## Baisse des dépenses au centre-ville selon les différents acteurs économiques



### Est-ce que la dévitalisation du centre-ville est inévitable?

À court terme, la baisse d'achalandage au centre-ville est inévitable. Sans action, cette baisse pourrait pousser le centre-ville dans une spirale de dévitalisation et empirer la situation.

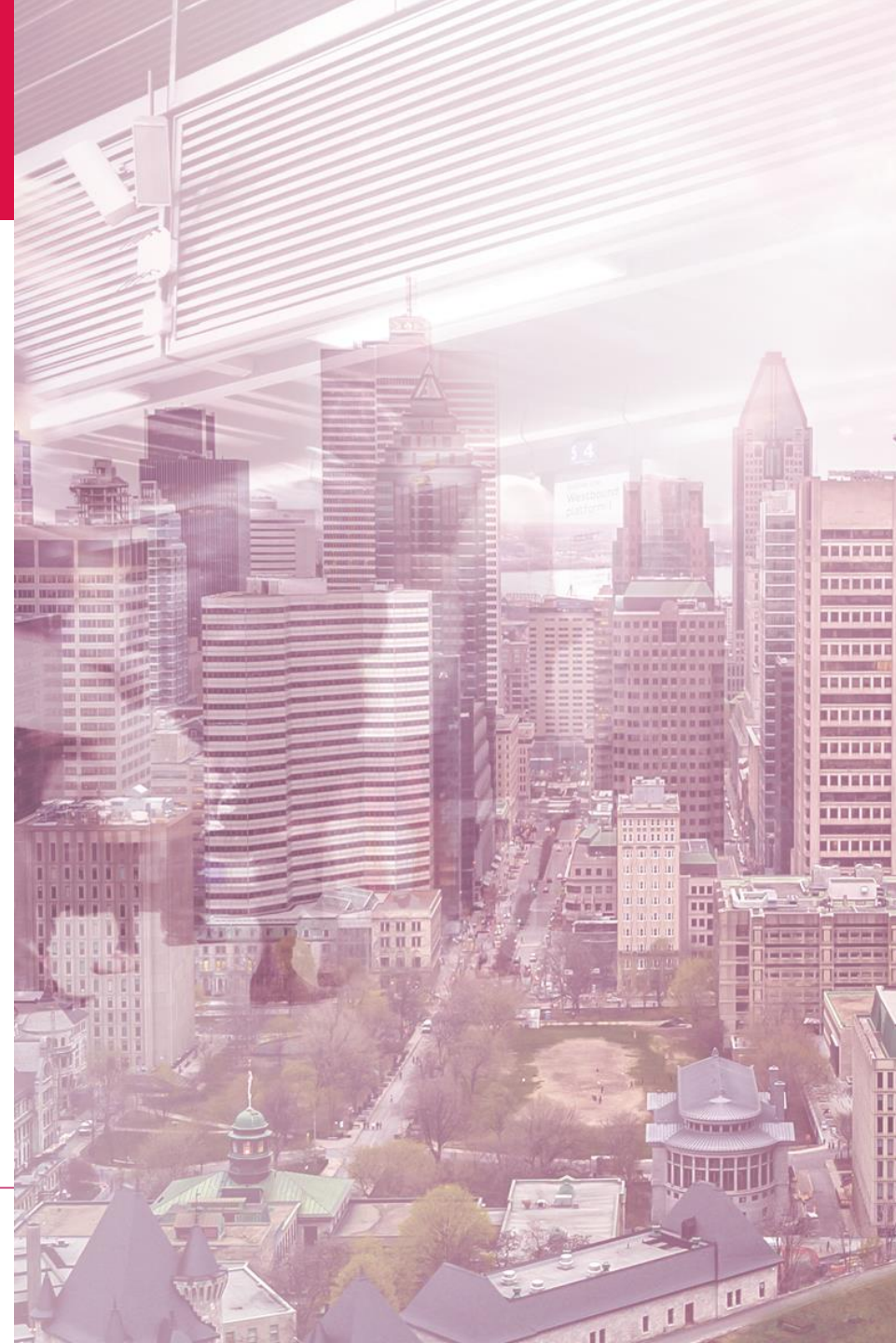
Cependant, certaines mesures peuvent être mises en œuvre par les entreprises et les décideurs publics pour rétablir, voire accroître le niveau d'activité économique du centre-ville. Ces stratégies doivent viser les éléments suivants :

1. **Encourager les dépenses au centre-ville par une bonification des offres commerciale et culturelle ainsi que de l'offre de divertissements;**
2. **Accroître la mixité des fonctions et des utilisateurs du centre-ville afin de diversifier les usages et les canaux de dépenses.**



## 1.2 État des lieux et perspectives pour le centre-ville

Cette section présente un état des lieux relatif à certaines composantes qui font la force du centre-ville ainsi que quelques perspectives pour la relance.





# Le positionnement favorable de Montréal dans des secteurs de la haute technologie ont contribué à la résilience du centre-ville

ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES : INVESTISSEMENTS

## Investissement de capital de risque et de capital privé au centre-ville

	2019	2020	T2-2021 (cumulatif)
Nombre d'investissements au centre-ville de Montréal	30	116	84
Valeur totale des investissements rendus publics (M\$)	4 345	1 574	2 041
Nombre d'investissements dont la valeur n'a pas été révélée	7	22	20
Valeur moyenne des investissements rendus publics (M\$)	189	17	32

## Investissements directs étrangers (IDE)

Malgré la crise sanitaire et les restrictions liées aux frontières, le niveau des investissements directs étrangers est demeuré stable à Montréal :

- Montréal International (MI) a été impliqué dans 90 transactions en 2020, pour une valeur totalisant 2,2 G\$, qui ont contribué à plus de 8 000 emplois. Après le premier semestre de 2021, MI a attiré des investissements à un niveau record, avec près de 4 projets d'une valeur de 1,9 G\$, principalement dans les secteurs du logiciel, des jeux vidéo, du transport et de la logistique.
- Montréal International a également soutenu la création de 10 entreprises en démarrage menées par des entrepreneurs étrangers, dont 4 en technologies financières et 2 en intelligence artificielle. Voici deux exemples notables :
  - **Behavox, Royaume-Uni/États-Unis (intelligence artificielle)** : expansion du bureau montréalais afin d'accueillir de nouvelles recrues spécialisées en IA et en apprentissage machine pour optimiser une plateforme d'exploitation de données.
  - **Hitachi ABB, Suisse (intelligence artificielle)** : implantation d'un centre de recherche pour appuyer le développement de solutions technologiques destinées au secteur énergétique mondial.

Le nombre de transactions privées d'investissement au centre-ville durant la première moitié de 2021 est près de trois fois plus important que celui de 2019 et avait presque déjà atteint le niveau de 2020. La valeur des investissements pourrait revenir aux niveaux pré-pandémiques en 2021 au fur et à mesure que les transactions seront dévoilées. Ces chiffres témoignent du potentiel de croissance de Montréal.

Montréal est demeurée attrayante entre autres pour les investisseurs étrangers. Ces résultats démontrent que l'économie de la métropole a su se positionner dans les dernières années dans des secteurs qui ont bien performé durant la crise, tels que les jeux vidéo, la cybersécurité et l'intelligence artificielle.

# Le centre-ville de Montréal est le lieu d'établissement de choix pour plusieurs grandes entreprises canadiennes

ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES : SIÈGES SOCIAUX

**La convergence des réseaux de transport, la proximité avec les fournisseurs de services et des clients d'affaires sont les principales raisons pour choisir d'établir un siège social au centre-ville de Montréal.**

- On retrouve au centre-ville de Montréal plus d'une centaine de sièges sociaux employant environ 12 160 personnes.
- Le centre-ville de Montréal accueille le siège social de **26 entreprises** qui figurent au classement canadien *Financial Post 500*. Ces entreprises totalisent **236,6 G\$** en revenus annuels. Leur présence sur le territoire attire une clientèle d'affaires autant locale qu'internationale sur le territoire du centre-ville.

## Top 5 des sièges sociaux du centre-ville de Montréal, 2020

Nom de l'entreprise	Rang canadien	Revenu annuel (2020)
Power Corporation du Canada	4	64,6 G\$
Metro	24	17,9 G\$
Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN)	36	13,8 G\$
Hydro-Québec	37	13,5 G\$
CGI	44	12,2 G\$



*C'est important pour notre entreprise de maintenir notre siège social au centre-ville pour faciliter la prise de décision entre nos fournisseurs et nos clients.*



*Maintenir mon siège social me permet de maintenir une image de prestige lorsque nous accueillons nos clients internationaux.*

Note : Citations tirées des entrevues réalisées dans le cadre de cette étude.

## La Banque Nationale : le défi de construire un nouveau siège social dans un environnement incertain

La Banque Nationale poursuivait la construction de son nouveau siège social de 40 étages sur la rue Saint-Jacques lorsque la pandémie a forcé l'ensemble de ses employés à travailler de la maison. Le contexte de la pandémie aurait naturellement pu enrayer le projet. Or, pour la Banque, c'est cette situation qui lui permet d'amorcer une réflexion sur les fonctions de ses bureaux dans un environnement hybride.

Pour la Banque, il est important d'avoir des bureaux de la meilleure qualité pour attirer et retenir la main-d'œuvre dans un marché compétitif.

# Les grands sièges sociaux amènent plusieurs avantages socioéconomiques

ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES : SIÈGES SOCIAUX

## Les sièges sociaux soutiennent des emplois de qualité à forte valeur ajoutée

- Ils emploient une proportion importante du personnel hautement qualifié, et les postes sont généralement bien rémunérés, soit une rémunération environ 40 % plus élevée que la rémunération moyenne des agrégats industriels.

## Les sièges sociaux sont de grands acheteurs de services professionnels et contribuent à soutenir tout un écosystème d'affaires

- Ces organisations ont recours à des firmes œuvrant dans le secteur des services, que ce soit pour des besoins juridiques, comptables, financiers, de conseils, etc.

## La présence de ces sièges sociaux contribue au rayonnement du centre-ville en lui conférant un certain prestige et en attirant des visiteurs pour des motifs d'affaires

- Le centre-ville de Montréal se compare aux autres grands centres métropolitains comme Toronto et Vancouver dans son offre d'hôtels et leur taux d'occupation pré-pandémique.

## Les sièges sociaux sont souvent de grands contributeurs au milieu caritatif

- En 2012, Centraide a reçu 65 % de ses dons de 50 000 \$ et plus d'entreprises dont le siège social était situé au Québec et de leurs employés.

## Facteurs de localisation des sièges sociaux :

- Proximité des clients et des fournisseurs
- Qualité de l'infrastructure (connectivité, accessibilité et mobilité, etc.)
- Accès à une main-d'œuvre qualifiée
- Environnements fiscal et réglementaire favorables
- Accès aux marchés financiers
- Disponibilité de bureaux de première classe, contribuant à l'image de l'entreprise
- Facteurs intangibles : rayonnement et réputation, offre culturelle, loisirs, vie nocturne, etc.
- Facteurs secondaires : langue, fuseau horaire



# L'écosystème d'affaires du centre-ville est favorable à l'attraction des sièges sociaux des jeunes pousses; cependant, des efforts doivent être entrepris pour maintenir ceux déjà en place

ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES : SIÈGES SOCIAUX

**Un environnement favorable aux jeunes pousses laisse présager que l'on pourrait voir davantage de sièges sociaux au Québec et, par la même occasion, au centre-ville de Montréal.**

- Il est important de noter qu'un écosystème qui favorise l'incubation d'entreprises en démarrage pourrait contribuer à l'augmentation progressive du nombre de sièges sociaux au centre-ville. En effet, il est probable qu'une entreprise qui poursuit sa croissance à l'échelle nationale ou sur le plan international décide de garder son siège social dans son lieu initial d'incubation, où ses fondateurs, ses premiers employés et ses premiers clients et fournisseurs sont probablement établis.
- De plus, récemment, plusieurs entreprises du Québec ont annoncé leur entrée en Bourse dans divers secteurs d'activité, un phénomène qu'on n'avait pas vu depuis des années. On pense, à titre d'exemples, à Lion Électrique (camions électriques), à Nuvei (paiement électronique), à Guru (boissons énergisantes), à Haivision (produits pour la diffusion vidéo en continu) ou à Taiga Motors (motoneiges électriques). Cette tendance reflète un succès dans la capacité d'innovation, de commercialisation et d'expansion des entreprises locales.
- Enfin, certains programmes favorisent l'accès au capital de risque aux entreprises en démarrage du Québec, tels que le programme Impulsion PME d'Investissement Québec. L'accès aux différents segments des marchés financiers influence la capacité commerciale des entreprises et peut donc ultimement avoir un impact sur la pérennité de la masse de siège sociaux du centre-ville.

**Cependant, l'environnement d'affaires n'y est pas toujours favorable. Entre autres, les marchés québécois et canadien sont vulnérables face aux offres hostiles ou non sollicitées de groupes étrangers.**

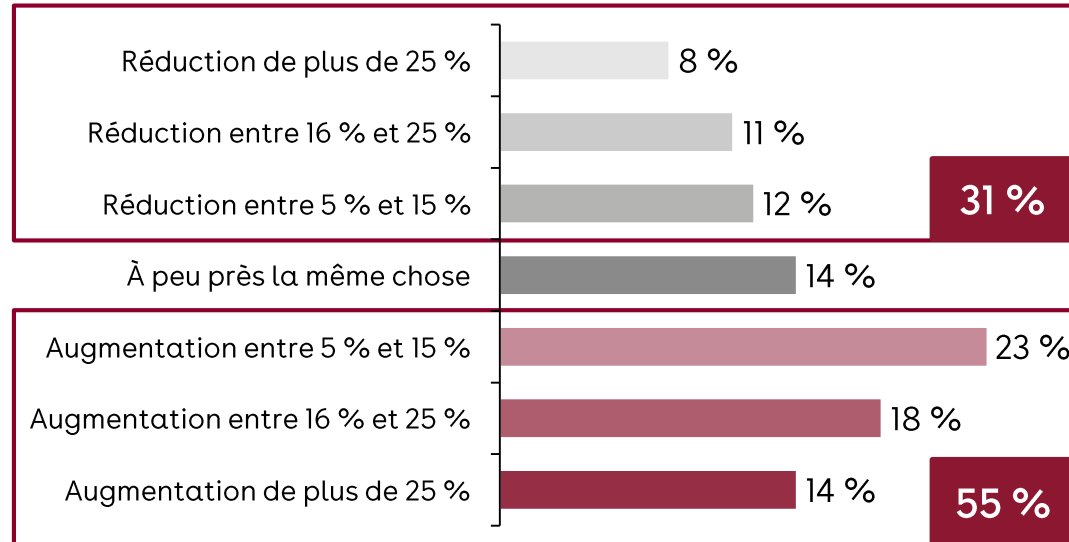
- Certaines lois fiscales entourant notamment l'imposition des gains en lien avec les options d'achat d'actions nuisent au recrutement de hauts dirigeants. Les compagnies ayant leur siège social au centre-ville de Montréal sont fréquemment cotées en Bourse.
- Les lois financières actuelles entourant les offres de rachat et de prise de contrôle des entreprises publiques n'offrent pas les outils nécessaires pour protéger l'actionnariat local.
- Entre 2012 et 2017, le nombre de sièges sociaux a diminué de façon constante chaque année, passant de 577 à 552. Cependant, dans les dernières années, on observe une certaine reprise.

Source : KPMG-Secor (2013).

# Il n'y a pas de consensus sur l'impact des modèles hybrides sur la demande d'espaces de bureaux

ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES : ESPACES DE BUREAUX

## Comment entrevoyez-vous vos besoins totaux en espaces de bureaux dans trois ans?



Dans un rapport publié en mars 2021, le CBRE affirmait que l'adoption des modèles hybrides entraînera une baisse de 9 % de la demande de bureaux. L'hypothèse principale de cette analyse est qu'une augmentation du travail à distance ne s'accompagnera pas d'une diminution égale de la demande de bureaux, principalement parce que de nombreuses entreprises verront probablement une grande partie du personnel venir au bureau le même jour.

## Des tendances telles que la dé-densification des bureaux devraient compenser, en partie, la baisse de la demande d'espaces de bureaux induite par le travail à distance.

« Il est peu probable que l'évolution des besoins des occupants de bureaux ait un impact considérable sur le niveau global d'espace requis, bien que la fonction et la conception de leur espace subissent des changements.

*Plus précisément, certaines entreprises peuvent réduire leurs besoins en espace, mais la création d'emplois et la dé-densification sont susceptibles d'équilibrer cela. Donc, au niveau agrégé, l'impact est minime. »*

Source : JLL (juin 2020), *The Future of Global Office Demand*. Traduction libre

« La demande en superficie restera stable - et dans certains cas, elle pourrait même augmenter. C'est une idée fautive de croire que toute augmentation permanente du travail à distance entraînera automatiquement une diminution de la quantité d'espaces de bureaux nécessaire pour accueillir les employés. Même dans un contexte hybride, si tous les employés doivent revenir en même temps, ne serait-ce qu'à l'occasion, les besoins d'espaces demeurent les mêmes. »

Source : Brookfield (2020), *The Future of the Office: Not What You Might Think*. Traduction libre

Notons que cette preuve ne considère pas l'option de bureau à la carte (*hotelling*), qui permet aux employés de réserver un bureau à l'avance. Cette tendance aura probablement un impact négatif plus important sur les espaces de bureaux, car elle limite la capacité des travailleurs à tous venir le même jour. Or, cette tendance était déjà observable avant la COVID-19.

# Au centre-ville, la stabilité s'observe pour les immeubles de classe A, alors que les immeubles des classes B et C doivent faire face à certains enjeux

ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES : ESPACES DE BUREAUX

## Les taux de disponibilité sont relativement stables, du moins pour les immeubles de classe A

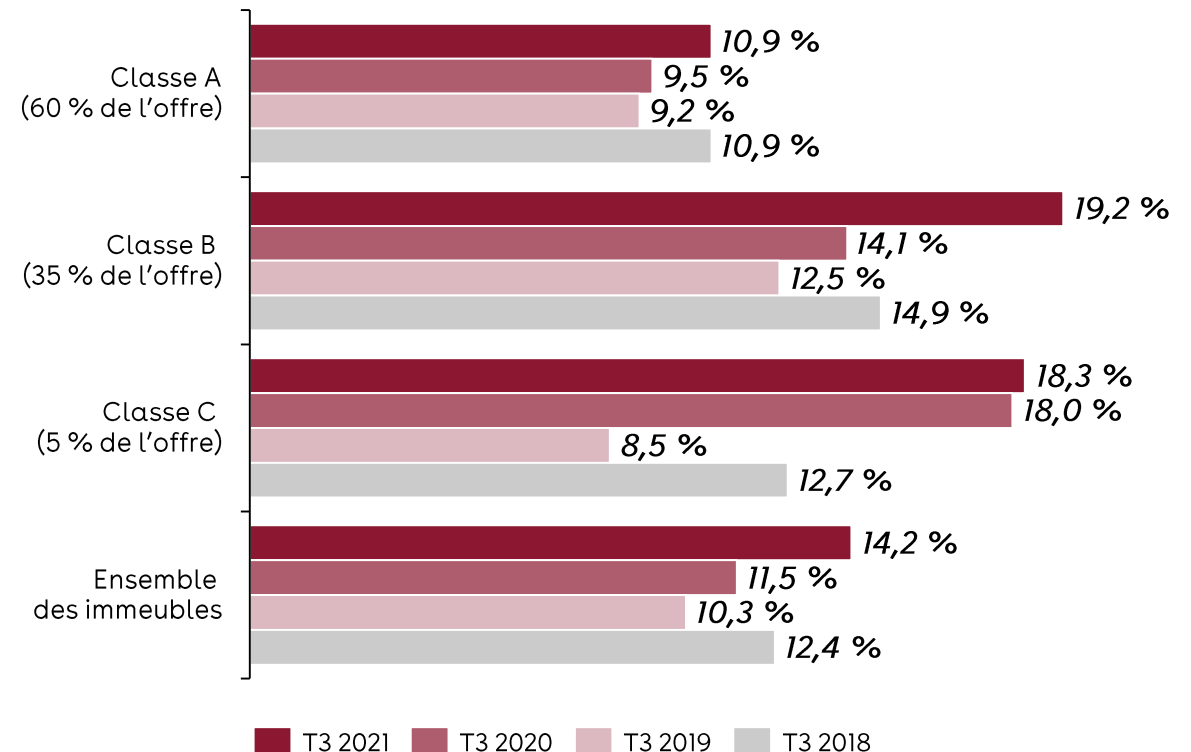
Le taux de disponibilité des immeubles de classe A est demeuré relativement stable entre le T3-2018 et le T3-2021. Ces immeubles, qui représentent la majeure partie de l'offre de bureaux, sont les édifices où logent généralement les grandes entreprises qui ont habituellement une plus grande marge de manœuvre pour traverser des crises comme celle de la COVID. En revanche, ce constat diffère significativement pour les immeubles des classes B et C, où les taux d'inoccupation varient d'environ 6 points de pourcentage entre le T3-2018 et le T3-2021.

## L'attrait du centre-ville demeure, mais on pourrait observer un mouvement vers de plus petites superficies dans des immeubles de plus grande qualité

La quatrième édition de *L'état du centre-ville* de l'Institut de développement urbain du Québec (IDU) stipule que les entreprises démontrent une certaine volonté à demeurer au centre-ville. Ainsi, peu d'entreprises se sont relocalisées en dehors du centre-ville. Cependant, plusieurs organisations auraient décidé de réduire leur superficie et de déménager dans des immeubles plus modernes et offrant plus de services.

Donc, même si le centre-ville conserve son attrait, les taux de disponibilité dans les immeubles des classes B et C pourraient continuer de croître. De plus, les entreprises vont demeurer prudentes et préfèrent signer des ententes de deux à cinq ans alors qu'elles préféreraient historiquement les ententes à long terme afin d'assurer une certaine prévisibilité quant à leurs frais fixes.

## Évolution de la disponibilité de l'offre selon la classe des immeubles de bureaux (en %)



Source : IDU, 4<sup>e</sup> édition de *L'état du centre-ville*; Analyse PwC.



# Les taux d'occupation plus faibles dans les immeubles des classes B et C présentent une occasion de diversifier le tissu économique du centre-ville

ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES : ESPACES DE BUREAUX

## Attirer des jeunes pousses et d'autres possibilités de reconversion

Les immeubles des classes B et C, qui comptent pour 40 % de l'offre, sont les plus touchés par les départs d'entreprises. Ce type d'immeubles regroupe des bureaux qui ne sont pas toujours au goût du jour et où l'offre de services est moindre.

On y retrouve en général des PME ou des entreprises en démarrage qui ont moins de ressources pour passer à travers un choc important, comme une pandémie.

Cette réalité nécessite de mettre en place une stratégie pour la reconversion de ces immeubles, mais également pour la rétention des entreprises qui pourraient choisir de quitter le centre-ville. À cet effet, la Ville de Montréal a lancé son programme « Subvention pour l'aménagement d'espaces de travail collaboratif au centre-ville » pour les entreprises de moins de 100 employés exerçant leurs activités dans certains secteurs clés comme :

- les industries culturelles;
- la finance et les assurances;
- les services professionnels, scientifiques et techniques.

## Comprendre les facteurs de localisation des PME, miser sur les forces du centre-ville et mettre en place un environnement favorable pour les PME et les jeunes entreprises

- *Le coût est le facteur le plus important dans le choix de l'espace de travail*
  - Une étude de la firme Habo réalisée pour le compte de la Chambre (2021) rapporte que les entreprises en démarrage ont souvent des budgets serrés, et une majorité (61 %) désire consacrer moins de 15 % de son budget à son bail pour des bureaux.
- *L'accessibilité au lieu de travail est importante*
  - Le lieu de travail n'a pas besoin d'être près des lieux de résidence (17 %), mais il doit être accessible aux employés et aux clients (42 %).
- *Les entreprises en démarrage ont besoin d'un bassin de main-d'œuvre dynamique et qualifié*
  - Le talent est essentiel dans toute entreprise, mais pour celles en démarrage, cela peut faire la différence entre le succès et l'échec. Parmi les jeunes entreprises sondées, 31 % ont évalué ce point comme très important, comparativement à 17 % pour le reste des entreprises.
- *La proximité avec les clients actuels et potentiels est primordiale*
  - Les jeunes entreprises doivent être positionnées près de leurs clients potentiels pour maximiser leurs interactions. Cet élément a obtenu, dans une proportion de 31 %, la mention d'importance élevée, soit près du double des entreprises bien établies.

# Un centre-ville plus diversifié

ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES : RÉSIDENTIEL

## La vocation résidentielle du centre-ville a pris de l'ampleur dans les 10 dernières années

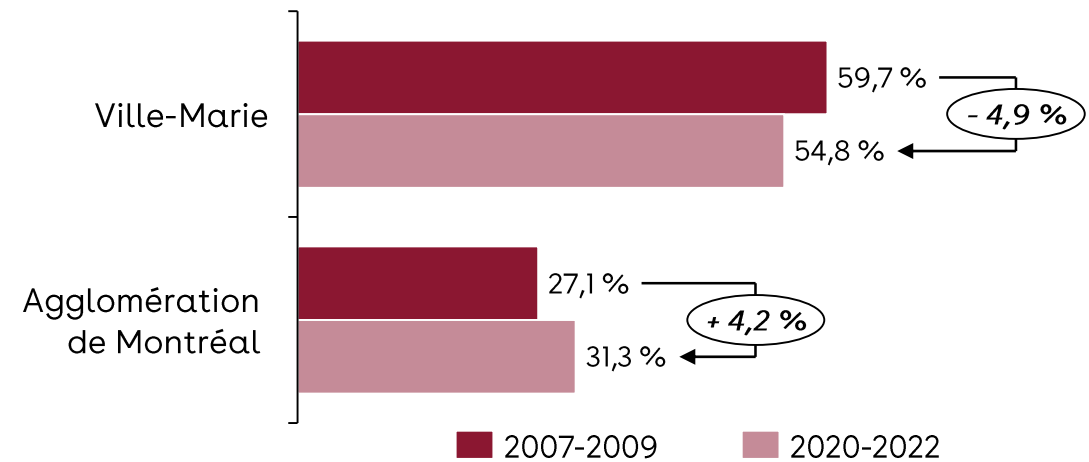
Au cours des dernières années, le centre-ville a développé une plus grande mixité en ce qui a trait à ses activités économiques. La construction résidentielle soutenue a fait en sorte que le centre-ville de Montréal n'est plus seulement un centre des affaires, mais également un milieu de vie. La part du non-résidentiel dans les valeurs foncières imposables a baissé de 4,9 points de pourcentage dans l'arrondissement Ville-Marie de 2007 à 2020, alors qu'elle augmentait de 7,3 points dans la couronne centrale et de 4,2 points dans l'agglomération de Montréal.

La mixité des usages du centre-ville a permis de préserver le tissu économique du centre-ville de Montréal, contrairement à des centres-villes qui se limitent à être le centre des affaires. Une part un peu plus élevée d'activités résidentielles dans le centre-ville permet ainsi de maintenir un certain niveau d'activité pour le commerce de proximité.

## Attirer des résidents aux profils diversifiés pour accroître la résilience du centre-ville

Afin de maintenir son dynamisme et d'accroître sa résilience, le centre-ville de Montréal devra continuer à miser sur l'attraction des résidents aux profils variés, comme des familles, des étudiants, de jeunes professionnels et des personnes plus âgées. Un centre-ville plus abordable pourrait également contribuer, dans une certaine mesure, à répondre aux enjeux de main-d'œuvre pour les secteurs de la restauration et du commerce de détail, en permettant à plus de travailleurs de résider près de leur lieu de travail.

## Part du non-résidentiel dans les valeurs foncières imposables

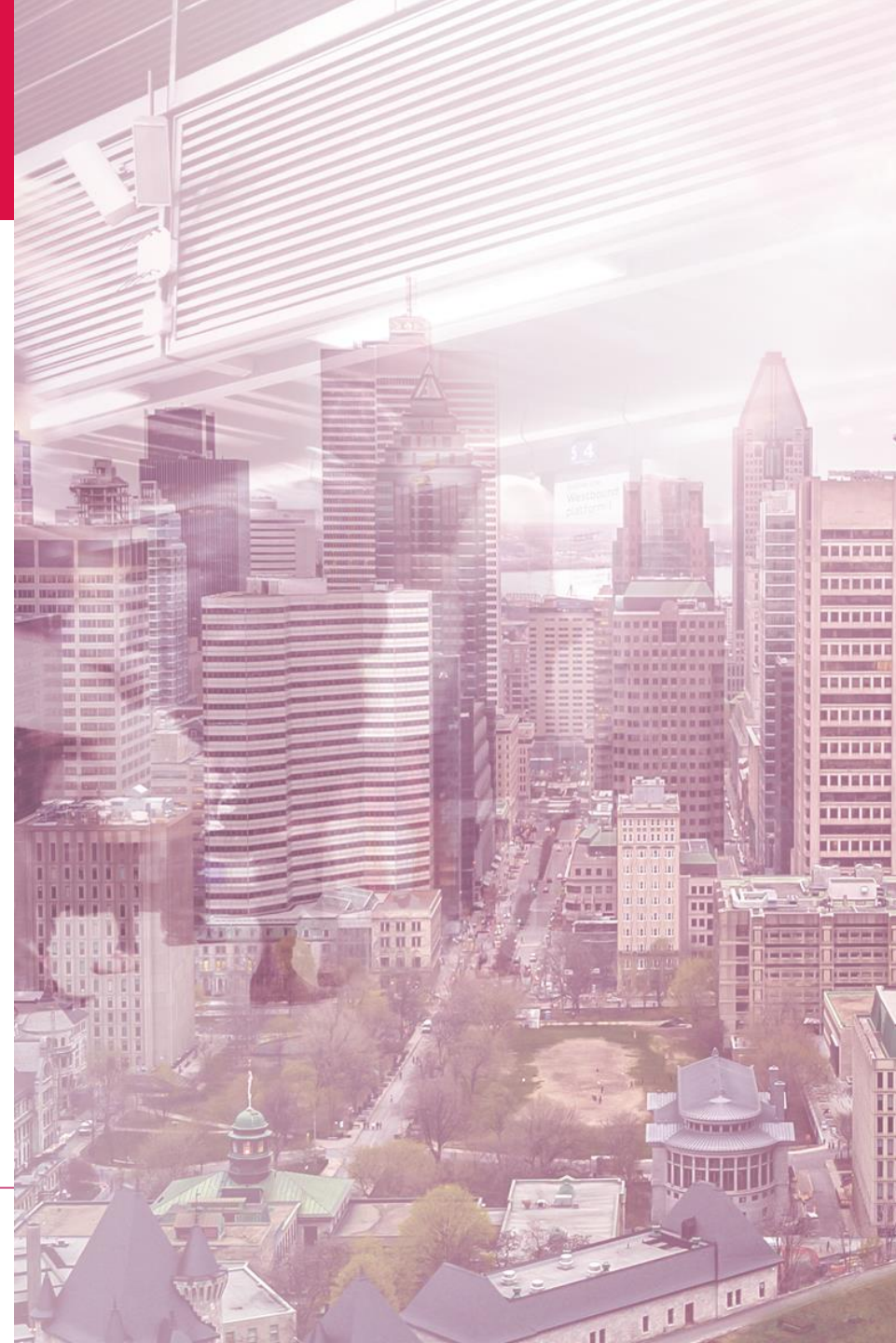


## Les stratégies de reconversion d'immeubles de bureaux devraient se concentrer sur les classes B et C

Considérant le besoin d'attirer une population mixte et le taux d'inoccupation dans les immeubles des classes B et C, les stratégies de reconversion devraient miser sur ces immeubles, particulièrement ceux qui nécessitent d'importants travaux de rénovation. En parallèle, il faut éviter une situation où les espaces seraient convertis uniquement en logements. La stratégie de diversification doit prévoir qu'un certain volume soit offert à des entreprises en démarrage et à des PME.

## 1.3 Facteurs qui contribuent à améliorer l'expérience du centre-ville

L'accessibilité et la présence de commerces et de restaurants uniques et de haute qualité sont des éléments essentiels afin de préserver et d'améliorer l'expérience du centre-ville.



# La mobilité : un élément majeur dans la décision de revenir au centre-ville

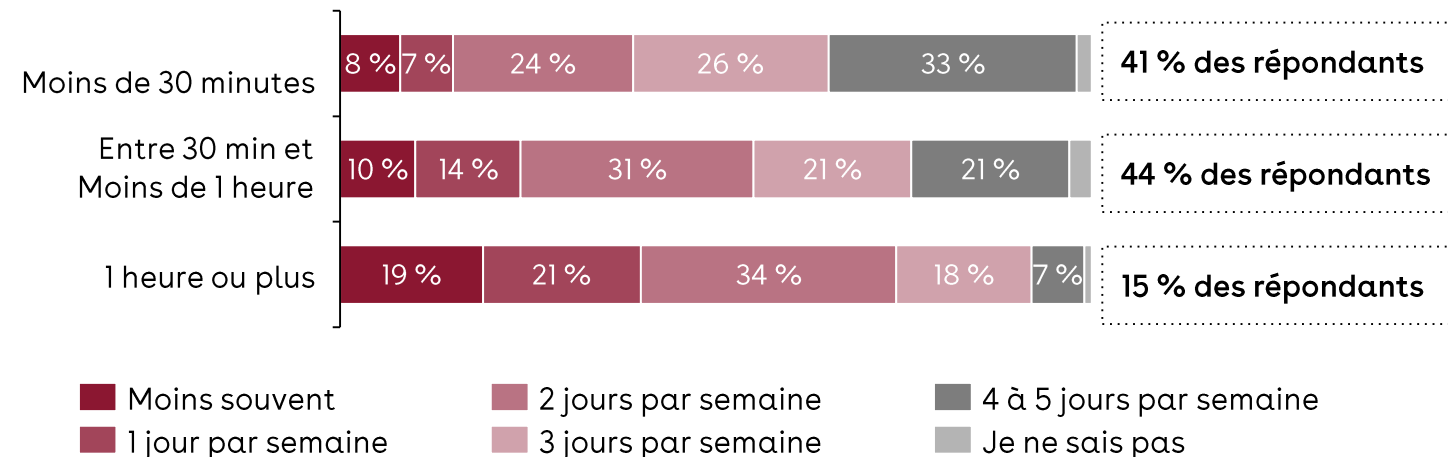
## L'EXPÉRIENCE DU CENTRE-VILLE : TRANSPORT

### Les modalités du navettage quotidien influencent les intentions de retour au bureau des travailleurs

- Le sondage réalisé par la CCMM et Léger dans le cadre de l'initiative « J'aime travailler au centre-ville » concernant le retour des travailleurs au centre-ville confirme l'impact du temps de transport sur la décision de retourner au bureau.
- La part des travailleurs qui désirent travailler un maximum de 1 jour par semaine au bureau est significativement plus élevée chez ceux qui doivent consacrer 1 heure ou plus au transport (40 %) comparativement à ceux qui résident à moins de 30 minutes de leur bureau (15 %).
- Pour les employeurs, ce message indique qu'ils doivent développer des stratégies qui soutiennent une réduction du temps de transport (horaires flexibles, accessibilité des transports actifs et du transport en commun) pour être efficaces et encourager le travail en présentiel.

- De plus, 80 % des travailleurs du centre-ville ont l'intention d'utiliser le transport en commun pour se rendre sur leur lieu de travail. Ce résultat implique que même si les sociétés de transport ont vu leur achalandage diminuer considérablement dans les 18 derniers mois, les modèles hybrides n'élimineront pas la nécessité de se rendre au centre-ville par des moyens de transport en commun efficaces.

### Intentions de retour au bureau des employés lorsque la pandémie ne sera plus un aspect à considérer, selon le temps de navettage (%)





# Un secteur bien desservi en transports; pourtant, plusieurs enjeux de mobilité demeurent

L'EXPÉRIENCE DU CENTRE-VILLE : TRANSPORT

## Le centre-ville de Montréal : un secteur très bien desservi en transports

- 15 stations de métro réparties sur 3 lignes
- 3 stations du REM (en construction)
- La Gare centrale (2 stations de métro, 18 lignes de bus, 3 trains de banlieue et un accès direct au réseau de trains longue distance de VIA Rail)
- Environ 49 000 places de stationnement sur et hors rue

## Néanmoins, la congestion demeure toujours un enjeu important

Malgré l'adoption massive du télétravail, la congestion demeure bien présente dans la région métropolitaine. De plus, le contexte actuel pourrait accentuer le problème :

- L'inquiétude de certains usagers envers le transport collectif en raison des considérations de santé publique pourrait, du moins à court terme, favoriser l'utilisation de l'auto solo
- Si la migration vers les banlieues se concrétise, on pourrait assister à une croissance de la congestion puisque ces régions sont souvent moins bien desservies par les transports en commun

En 2018, la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) évaluait les coûts de la congestion à plus de 4,2 milliards de dollars. Un récent sondage (2020) publié par Radio-Canada nous apprenait que seulement 18 % des habitants de l'agglomération de Montréal se disent satisfaits de la fluidité des transports. Au-delà de ses effets négatifs sur l'environnement, sur la qualité de vie et sur l'économie, la congestion a des répercussions importantes sur la mobilité de la main-d'œuvre et la productivité des entreprises.

## La valeur de la mobilité pour les travailleurs

Selon une étude réalisée par la CCMM en 2019, pour un poste équivalent, les travailleurs accordent une valeur annuelle moyenne de 2 600 \$ au fait de travailler à moins de 15 minutes de leur lieu de résidence, selon les résultats du sondage mené dans le cadre de cette étude. Cette valeur équivaut à 6 % du revenu d'emploi moyen pour la région métropolitaine de Montréal (44 400 \$ en 2018). Pour 1 travailleur sur 10, cette valeur dépasse même 10 000 \$, soit près du quart du revenu d'emploi moyen.

## L'accessibilité au centre-ville de Montréal est une composante importante de sa vitalité économique, puisqu'elle détermine en partie le niveau d'activité qui peut s'y produire

Il s'agit d'un élément récurrent dans les différents documents consultés ainsi que dans nos activités de consultation, où deux grandes préoccupations sont exprimées :

- La congestion croissante des réseaux rend le centre-ville moins attrayant
- La difficulté de stationnement est souvent citée comme un frein pour attirer des gens au centre-ville

# Les agences de transport doivent faire face à un enjeu majeur de financement qui pourrait avoir un impact sur l'offre de services

L'EXPÉRIENCE DU CENTRE-VILLE : TRANSPORT

## La pandémie a accentué le déficit financier des agences de transport

En juin 2021, l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) annonçait qu'elle anticipait un déficit accumulé de près d'un milliard de dollars : une situation qui pourrait conduire à une réduction des services et à une indexation des tarifs. Toujours selon l'ARTM, il faudra attendre en 2032 pour retrouver l'achalandage d'avant la pandémie.

## Des objectifs ambitieux d'augmentation de la part modale du transport collectif (TC) qui demandent de revoir le mode de financement

Dans son Plan stratégique de développement du transport collectif, l'ARTM prévoit le passage de la part modale du TC de 25 % à 35 % d'ici 2031 à 2035. De plus, dans le contexte des changements climatiques, une offre de TC efficace, abordable et agréable est primordiale pour inciter davantage de personnes à utiliser les TC.

## Une situation qui demande à revoir les modèles de financement du TC

Le mode de financement actuel du TC métropolitain a atteint ses limites. Il n'arrive plus à répondre aux besoins de bonification de l'offre, d'entretien et de construction d'infrastructures. Des innovations en matière de financement du TC doivent être mises de l'avant, en s'inspirant notamment du modèle du REM. Sans le leadership et la capacité financière de la Caisse de dépôt et placement du Québec, le REM ne serait probablement pas en chantier. De plus, les réflexions qui ressortiront du Chantier sur le financement de la mobilité, lancé par le ministère des Transports du Québec (MTQ) et attendu par les différentes sociétés de transport, auront des implications importantes pour le financement du Plan stratégique de développement du transport collectif de l'ARTM. En novembre 2021, les premières conclusions ont permis d'entamer un premier tri parmi les outils envisageables pour faire face à la diminution des revenus tirés de la taxe sur les carburants.

## Perspectives pour le centre-ville

### Les modèles hybrides n'élimineront pas la nécessité de se rendre au centre-ville, mais une diminution de l'offre autant en quantité qu'en qualité pourrait avoir des impacts sur l'attractivité du centre-ville

Le centre-ville va demeurer un centre d'emploi important même à l'ère post-COVID. Par contre, les périodes de pointe risquent de devenir plus variables et plus dispersées.

Une diminution des services et un sous-investissement dans l'entretien des infrastructures et dans le développement de nouveaux projets pourraient conduire à une perte permanente de certains usagers. Si les gens perçoivent des irritants quant à l'utilisation du transport en commun, ils seront plus enclins à opter pour l'auto solo ou ne se déplaceront pas du tout.

### Miser sur la mobilité émergente, l'innovation et l'électrification

En parallèle, d'autres avenues doivent être analysées. Les avancées technologiques des dernières années ont créé un nombre impressionnant d'occasions dans le monde du transport de personnes. Les possibilités sont nombreuses, allant de l'électrification jusqu'à l'utilisation de la 5G pour les véhicules intelligents et l'infrastructure et l'utilisation des données massives. Des options qui favoriseraient une optimisation des infrastructures.

Pour les usagers du centre-ville, une stratégie de micromobilité devrait également être mise de l'avant, en mettant à leur disposition, par exemple, davantage de vélos électriques en libre-service ou en incitant à leur utilisation.



# Une situation qui demeure difficile pour le commerce de détail et la restauration

L'EXPÉRIENCE DU CENTRE-VILLE : COMMERCE ET RESTAURATION

La perte d'achalandage et la montée du commerce en ligne sont toujours des éléments préoccupants pour les commerces et les restaurants du centre-ville.

Les commerces et restaurants doivent faire face à un éventail de défis

En plus de la perte d'achalandage liée au télétravail et aux restrictions sur les voyages, la montée du commerce en ligne et la forte adoption de la livraison de nourriture comportent leur lot de défis pour les commerces et restaurants du centre-ville.

Durant les crises économiques, les consommateurs tendent à mettre de côté leur loyauté envers leurs bannières habituelles, priorisant la recherche d'aubaines. Durant la pandémie, ce comportement s'est exacerbé dans la foulée du commerce en ligne, où il est très facile de comparer les prix. Plusieurs ménages ont également profité de la pandémie pour contribuer à leur épargne ou pour rembourser certains produits de crédit de consommation.

Certaines entreprises ont mis en place des stratégies pour atténuer les difficultés et préserver leur volume

Certains commerces optent pour l'offre d'une **expérience unique** dans leur magasin en vue de contribuer à leur image de marque. Par exemple, l'entreprise Canada Goose a lancé un concept de « cold rooms » dans cinq de ses magasins, afin de permettre aux clients de tester la chaleur de leurs produits.

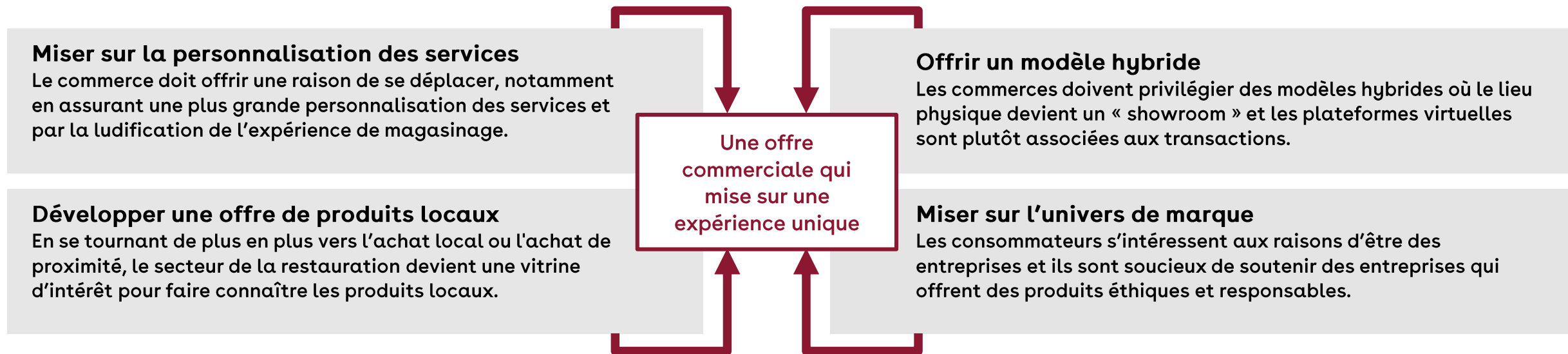
Afin de faire face à la montée du commerce en ligne et même d'en profiter, la compagnie Levi's a mis en place un système de cueillette et de retour en bordure de magasin. Cela lui permet de continuer d'ouvrir des magasins - la société planifiait d'en ouvrir 100 nouveaux en octobre 2021.

# Néanmoins, les commerces et les restaurants de destination devraient continuer d'attirer les visiteurs du centre-ville

L'EXPÉRIENCE DU CENTRE-VILLE : COMMERCE ET RESTAURATION

Certains acteurs du secteur du commerce de détail et de la restauration vont demeurer attractifs même dans un environnement en pleine mouvance. Parmi eux, on retrouve ceux qui ont réussi à s'adapter rapidement à l'évolution des tendances de consommation, notamment la préférence grandissante des consommateurs pour des achats locaux et responsables ainsi que les attentes élevées en termes d'expérience.

- Pour le commerce de détail, les attentes des consommateurs comprennent une expérience unifiée omnicanal, la personnalisation et la mise en avant de valeurs humaines par la marque, au-delà de la vente d'un simple produit. Les nouveaux modèles pourraient comprendre de plus petites surfaces, des conseils personnalisés à valeur ajoutée et la livraison à domicile lorsque le client veut voir, toucher et essayer la marchandise. Combiné à une prise de rendez-vous, ce modèle peut inciter le client à revenir en magasin, mais également contribuer à diminuer les risques sanitaires et réduire l'attente en plus de diminuer les coûts pour l'entreprise.
- Pour la restauration, cela implique de mettre en avant le volet « gastronomie ». Montréal est devenue une destination culturelle en raison, notamment, de la scène gastronomique. Ce secteur est également une vitrine pour la mise en valeur des produits et des talents locaux.



# En résumé, les commerces, la restauration, les établissements culturels et les transports sont des éléments importants de l'expérience du centre-ville et de sa relance

L'EXPÉRIENCE DU CENTRE-VILLE : SOMMAIRE

Une expérience enrichie du centre-ville pourrait inciter les travailleurs à s'y déplacer plus fréquemment. Il est important de transmettre à la population la perception d'un centre-ville unique, divertissant et sécuritaire.

Grâce à sa densité, le centre-ville de Montréal renferme une offre diversifiée et unique de services, de commerces et d'attractions culturelles.



On retrouve au centre-ville une scène gastronomique variée et une offre de restauration originale qui a connu un fort succès avant la pandémie, avec le Time Out Market, le Cathcart et le Central, par exemple.



Le centre-ville est un pôle commercial d'environ 4,5 millions de pieds carrés offrant une expérience de magasinage unique. On peut y retrouver autant des marques de commerce d'ici que les plus grandes marques du monde.



Le centre-ville de Montréal est reconnu pour sa forte concentration de lieux culturels et de lieux de diffusion de la culture, son aménagement urbain innovant, ses nombreux festivals et événements de grande envergure.

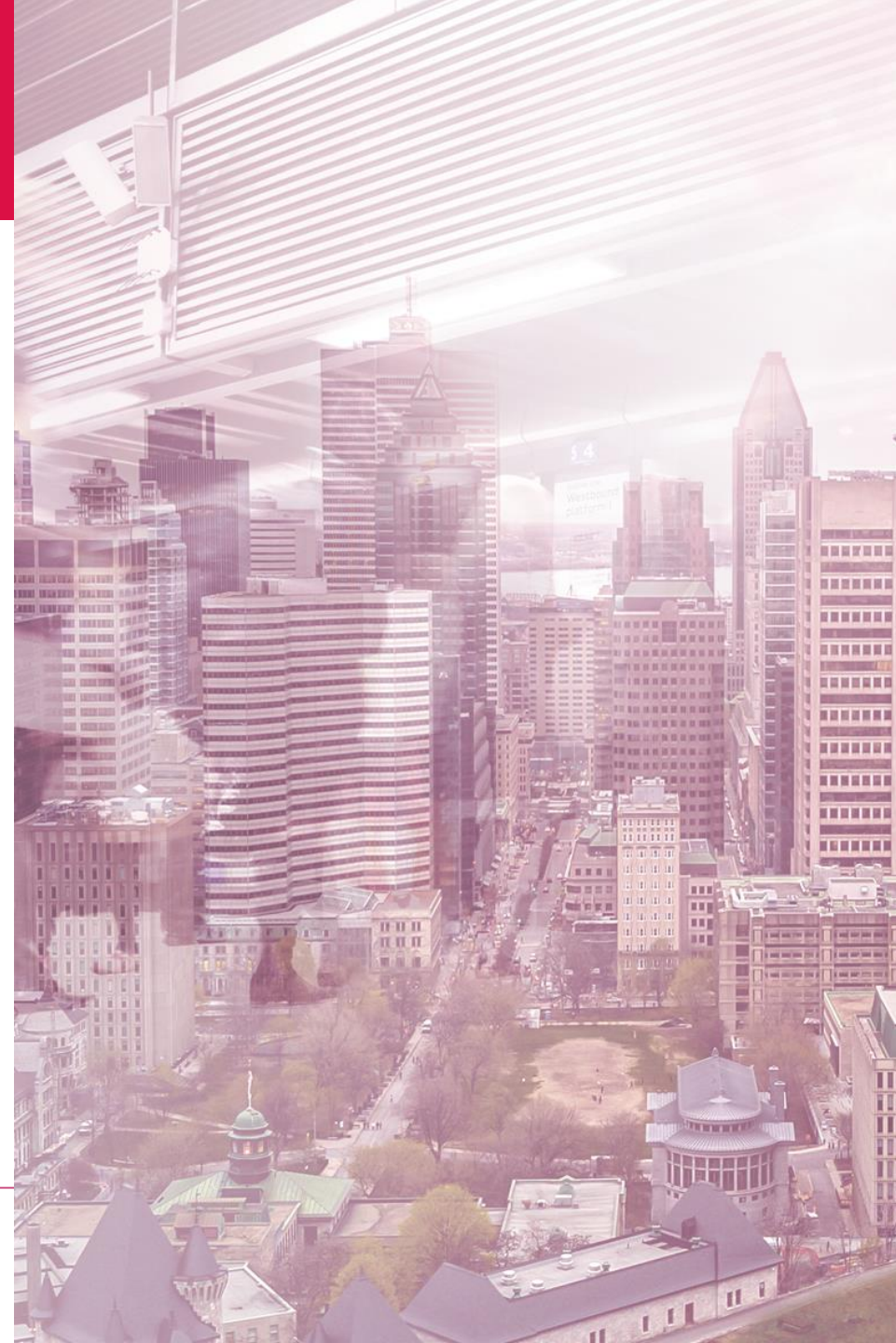
Une expérience positive du centre-ville est essentielle pour assurer un retour prononcé des travailleurs.

Une journée au bureau pourrait s'apparenter davantage à un « voyage d'affaires » local.

L'expérience du centre-ville commence dès que l'on quitte son domicile. La fluidité, le confort et la sécurité des transports, tous modes confondus, seront des éléments fondamentaux pour convaincre les travailleurs et les visiteurs de la pertinence de venir au centre-ville.

## 1.4 Survol de perspectives internationales sélectionnées

Bien que la plupart des grandes villes ne soient toujours pas sorties de la crise, dans certains cas, les conditions qui prévalaient avant la crise ont été favorables à la reprise des activités. De plus, certaines leçons peuvent être tirées du passé.





# Prendre des engagements importants pour se positionner dans des secteurs liés à l'innovation afin d'accroître la résilience de l'économie

PERSPECTIVES INTERNATIONALES

## La montée de Tech City, un hub d'innovation au cœur de Londres

Points clés	Histoire
<ul style="list-style-type: none"><li>● La diversification économique créée par le hub a soutenu le quartier durant la crise financière et semble même s'être répandue dans le reste de la ville au fil du temps.</li><li>● Cette étude de cas suggère que les entrepreneurs bénéficient grandement des effets de l'agglomération dont, notamment, l'accès rapide aux capitaux de risque et aux échanges impromptus dans les espaces de travail partagés.</li></ul>	<p>Une agglomération de jeunes entreprises du milieu numérique et créatif était en croissance tout juste avant les années de la crise financière. Situé à Shoreditch, un quartier au nord du district financier de Londres, le petit hub a attiré l'attention du gouvernement Cameron, qui a souhaité s'en servir comme plateforme pour diversifier son économie du secteur financier, qui était mal en point durant la crise. En 2011, le gouvernement britannique lance la Tech City Investment Organization (TCIO), une initiative ayant pour but d'accélérer le changement de certaines politiques publiques et de promouvoir le quartier à l'international en tant que centre d'innovation technologique de première classe. Entre autres, le gouvernement a offert des congés fiscaux aux investisseurs et mis en place des règles plus favorables à l'immigration de talents.</p> <p>Au fil des années, le hub a pris de l'ampleur, attirant des géants américains du secteur des technologies, tels que Google, Facebook, Cisco, Amazon et Microsoft. Le quartier est également le domicile de plusieurs jeunes entreprises de technologie financière, bénéficiant de la proximité avec le plus grand centre financier au monde.</p> <p>La littérature suggère que l'aide gouvernementale peut avoir joué un rôle dans la densification du quartier en termes de nombre d'entreprises et d'emplois, mais aurait pu également avoir un effet d'éviction en raison de la hausse des loyers de plus petites entreprises en démarrage. Le changement de gouvernement et le bouleversement qui a suivi le Brexit ont également ralenti le momentum qu'avait le quartier. Quoi qu'il en soit, ce quartier est aujourd'hui reconnu mondialement et semble avoir été un précurseur dans le positionnement de la ville de Londres comme un leader mondial dans l'innovation technologique.</p>

# La piétonnisation et l'aménagement urbain peuvent contribuer à l'achalandage

PERSPECTIVES INTERNATIONALES

## La transformation de Times Square à New York

Points clés	Histoire
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les attraits uniques de la ville de New York contribuent à favoriser le retour des gens dans son centre urbain.</li><li>• La piétonnisation et l'accessibilité par les transports en commun sont des facteurs importants du retour de l'achalandage par les différents acteurs économiques.</li></ul>	<p>En 2016, la Ville de New York a complété la piétonnisation d'une portion de Times Square, fermant Broadway entre les 42<sup>e</sup> et 47<sup>e</sup> rues. Géré par le Département des transports, en association avec Times Square Alliance, ce projet urbain souhaitait résoudre un problème routier qui datait, selon les experts, de 200 ans et qui causait un taux élevé d'accidents.</p> <p>Avant la fermeture initiale en 2009 et avant l'aménagement actuel, Times Square était l'un des lieux les plus visités au monde, avec environ 300 000 passages quotidiens. Le réaménagement a non seulement diminué le nombre d'accidents routiers, mais a aussi augmenté le nombre de visiteurs de façon continue jusqu'en 2019, où le nombre a grimpé jusqu'à 420 000, notamment en raison du tourisme. La fermeture des bureaux et des frontières durant la pandémie a fait chuter de beaucoup ce nombre, mais, en date de septembre 2021, les visites quotidiennes ont atteint le nombre de 220 000, retrouvant une forte croissance.</p> <p>Si la tendance observée au début de l'automne 2021 se maintient, d'ici quelques mois, Times Square aura retrouvé un niveau d'achalandage comparable à celui d'avant la pandémie, excluant évidemment la proportion des touristes internationaux, pour qui l'entrée aux États-Unis est demeurée limitée par les autorités jusqu'au mois de novembre 2021.</p> <p>Une récente analyse de l'utilisation des différents transports en commun, tels que le métro et les réseaux de partage de bicyclettes, démontre que les New-Yorkais recommencent fortement à se déplacer, voulant profiter de l'offre commerciale et culturelle unique de cette ville iconique.</p>



# Certaines conditions socioéconomiques qui prévalaient avant la crise ont procuré une résilience aux centres-villes

PERSPECTIVES INTERNATIONALES

## La trame commerciale de Helsinki a su être résiliente durant la pandémie, soutenue par son tissu industriel et sa mobilité

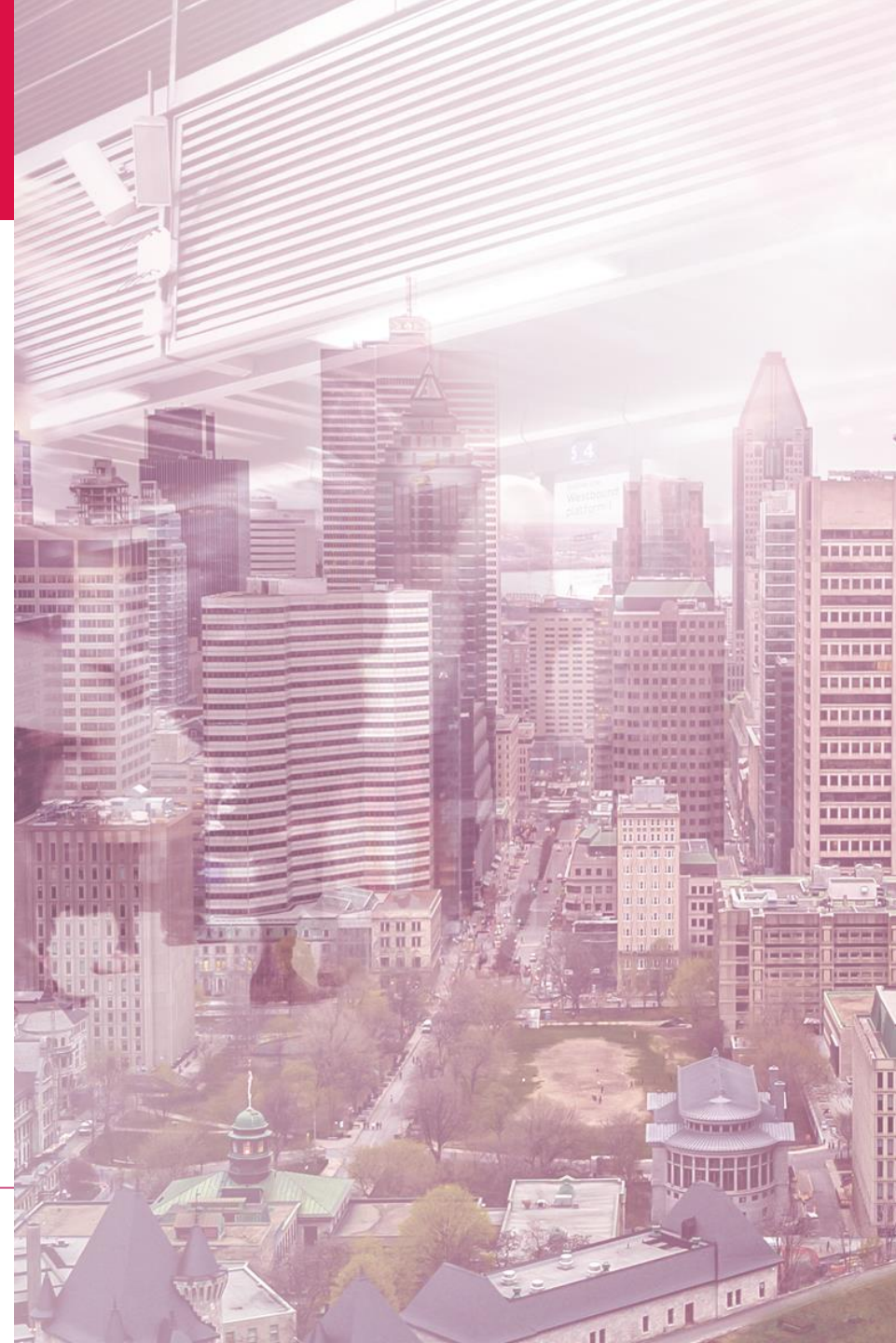
Points clés	Histoire
<ul style="list-style-type: none"><li>● Le centre-ville de Helsinki a su maintenir sa trame commerciale. En revanche, certains types de commerces ont eu de plus grandes difficultés, soit celles qui étaient déjà présentes avant la pandémie.</li><li>● Helsinki s'apparente à Montréal dans son aspect multifonctionnel et son tissu industriel. Les secteurs des industries créatives, du tourisme et de la culture, l'entreprenariat et le bassin d'étudiants aident à diversifier son économie et à garder son dynamisme.</li><li>● La mobilité est un élément clé à Helsinki, qui revendique l'un des taux d'utilisation et de satisfaction des transports en commun les plus élevés de toute l'Europe.</li></ul>	<p>La Ville de Helsinki rapporte que le nombre de restaurants au centre-ville aurait diminué de seulement 14 durant la pandémie. Le nombre de commerces a pour sa part diminué plus considérablement, une tendance qui était déjà présente dans certains secteurs avant la pandémie en raison du changement des paradigmes de consommation. Donc, en termes d'emplacements, le centre-ville de Helsinki ne semble pas avoir été trop ébranlé par la pandémie, ayant retenu pratiquement tous les commerces et restaurants présents au début de 2020. Par ailleurs, le nombre d'emplacements en rénovation a continué sa tendance à la hausse, ce qui a insufflé un sentiment positif dans la région. Malgré tout, le secteur des détaillants de vêtements est celui ayant le plus souffert, laissant place à d'autres détaillants, comme ceux du secteur alimentaire et des services de beauté et de bien-être.</p> <p>La résilience du centre-ville de Helsinki provient notamment de son aspect multifonctionnel. En 2017, la Ville a lancé une initiative qui avait pour but de faire de Helsinki la ville la plus multifonctionnelle du monde, que ce soit pour les résidents, les visiteurs ou les entreprises et leurs employés. Le plan s'appuie sur trois piliers : (i) la ville intelligente, ce qui permet d'offrir un maximum de services aux différents agents économiques de manière efficace; (ii) l'inclusion, qui vise à offrir un accès équitable aux services pour tous et à promouvoir le sens de la communauté; et (iii) le développement durable, qui vise à augmenter la qualité de vie des gens en offrant une ville propre, sécuritaire et mobile. Le résultat a été que Helsinki, avant la pandémie, était une ville dynamique, offrant des services publics de qualité, un secteur culturel très présent, une forte attraction touristique, une communauté d'entreprenariat et de jeunes entreprises en plein essor, et une économie générale saine et diversifiée. La ville mise aussi sur son fort réseau d'universités pour offrir des opportunités à ses résidents et façonner un bassin de main-d'œuvre qualifiée pour nourrir l'entreprenariat et les affaires de la ville.</p> <p>Ces facteurs ont sans doute aidé le centre-ville de Helsinki à rebondir et à conserver la vitalité de sa trame commerciale.</p>

# 2

**Les effets de la réorganisation du travail et de la montée du commerce en ligne sur les modèles de travail et la trame commerciale du centre-ville**

## 2.1 Vers des modèles hybrides : constats et défis





L'adoption de modèles de travail hybrides et les changements dans les modes de consommation auront des impacts indéniables sur l'économie du centre-ville, du moins à court terme.



# Les grandes entreprises du centre-ville de Montréal partagent des perspectives similaires face à l'élaboration de leur nouveau modèle de travail

MODÈLES HYBRIDES : CONSTATS







## Les grands constats des entrevues et de la revue de la littérature

 <p><b>La COVID-19 a été un accélérateur, mais pas le détonateur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La plupart des organisations envisageaient ou offraient déjà des options de travail à distance avant la pandémie, notamment dans une perspective d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. La pandémie a donc été un accélérateur pour réaliser ces stratégies.</li></ul>
 <p><b>Si l'orientation vers un modèle hybride est claire, les politiques sont toujours en élaboration</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les perspectives évoluent, mais il y a peu de définitions claires et de décisions concrètes concernant les employés pouvant travailler à distance, le moment de retourner au bureau, la manière de traiter l'immobilier, etc. Les entreprises demeurent prudentes et préfèrent adopter une approche par projet pilote.</li></ul>
 <p><b>Peu de fonctions en entreprise peuvent être réalisées complètement à distance, mais beaucoup peuvent devenir hybrides</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les performances individuelles, les préférences des employés et les besoins des clients sont des considérations fréquemment mentionnées pour prendre des décisions quant aux employés qui peuvent travailler à distance et dans quelle mesure.</li><li>• L'évaluation basée sur les rôles et les tâches est également mise en évidence, la décision finale revenant fréquemment aux gestionnaires d'équipe.</li><li>• Les centres d'appels et de service à la clientèle sont généralement les premières fonctions identifiées comme pouvant être entièrement effectuées à distance.</li><li>• Les entreprises évaluent les fonctions de première ligne au gré des préférences des clients. Pour le moment, il est prévu que les employés ayant des interactions avec les clients conservent leur proximité avec ceux qui ont leur lieu d'affaires au centre-ville.</li></ul>
 <p><b>Il existe un ensemble de préoccupations communes concernant les modalités de travail à distance à long terme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maintenir une culture d'entreprise forte, décourager les doubles cultures où les employés travaillant à distance sont perçus comme étant moins performants, offrir une bonne intégration, un bon encadrement et une expérience positive aux employés ainsi que protéger leur santé mentale sont des préoccupations partagées par un grand nombre d'entreprises.</li></ul>

# Les entreprises relèvent tout de même des avantages importants liés aux modèles hybrides

## MODÈLES HYBRIDES : AVANTAGES

### Le modèle hybride présente des avantages pour les entreprises

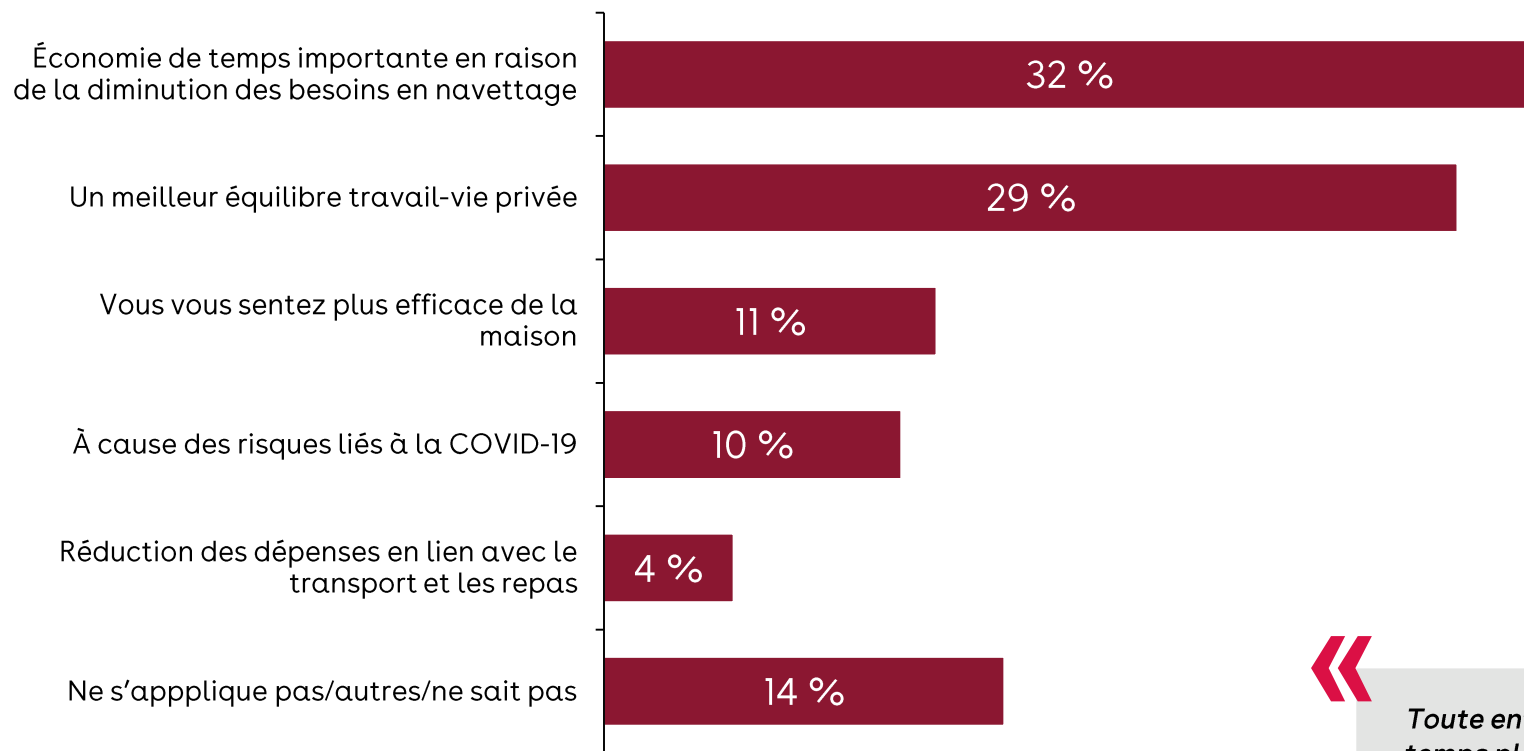
 <p><b>Pour certains, le télétravail a forcé la modernisation des opérations</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Certains employeurs ont dû investir dans l'équipement de leurs employés et dans les technologies collaboratives pour poursuivre leurs activités. Par exemple, le télétravail a forcé le passage du papier au numérique.</li></ul>
 <p><b>Dans certains secteurs, la culture d'entreprise a bénéficié du changement dans l'organisation du travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dans certains domaines de l'industrie des services avec de fortes charges de travail, comme le domaine juridique et la finance, le télétravail a obligé les cadres à repenser certaines mesures de productivité révolues comme le simple temps passé au bureau. Ce changement est apprécié par les employés, qui ressentent moins de pression et peuvent se concentrer sur le produit plutôt que sur les apparences.</li></ul>
 <p><b>Offrir des horaires flexibles est essentiel dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un élément qui fait consensus pour les entreprises est que la flexibilité quant aux heures et au lieu de travail est maintenant un facteur essentiel à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre. Le télétravail permet aussi d'élargir le bassin potentiel de candidats.</li></ul>
 <p><b>Il y a une possibilité d'épargner quant aux coûts liés aux baux immobiliers</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En théorie, les modèles de travail hybrides offre l'occasion de réduire les superficies et les coûts d'exploitation qui y sont liés. En pratique, le constat est moins clair. La tendance vise surtout le réaménagement des espaces puisque les entreprises estiment que leur lieu physique fait partie de leur image d'employeur.</li></ul>
 <p><b>Certains employeurs misent sur le télétravail pour offrir un environnement inclusif et équitable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les entreprises peuvent bénéficier d'une augmentation de productivité et de reconnaissance de leurs employés pour qui le télétravail est un mode de travail optimal. C'est le cas par exemple pour les parents de jeunes enfants qui doivent habiter dans une maison en périphérie du lieu de travail, pour certaines personnes avec un handicap physique et même pour certaines minorités. Ce mode contribue à un haut taux de satisfaction et, ultimement, peut aider à la rétention et à l'attraction des talents.</li></ul>
 <p><b>La communication s'est démocratisée avec le télétravail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les membres de la haute direction des organisations interrogées dans le cadre de cette étude ont mentionné s'être impliqués davantage dans la communication avec les employés. De plus, les systèmes de visioconférence donnent un certain accès à l'intimité des collègues. Ces éléments ont contribué à développer des liens entre les collègues et une certaine proximité entre toutes les sphères des entreprises.</li></ul>



# Pour les travailleurs, les avantages sont surtout liés à la réduction des déplacements et à une meilleure conciliation entre le travail et la vie personnelle

MODÈLES HYBRIDES : AVANTAGES

## Raisons principales de continuer à faire du télétravail



### Les employeurs devront considérer les préférences des travailleurs dans l'élaboration de leur politique de travail hybride

- Les travailleurs apprécient le télétravail puisqu'il leur permet d'éviter des déplacements et favorise une meilleure conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle.
- Les employeurs devront être à l'écoute de ces préférences afin de convaincre les travailleurs de retourner dans les bureaux pour certaines activités. Cela peut comprendre la possibilité de moduler les heures d'arrivée et de départ ainsi que d'élargir la gamme de services offerts aux employés sur les lieux de travail.



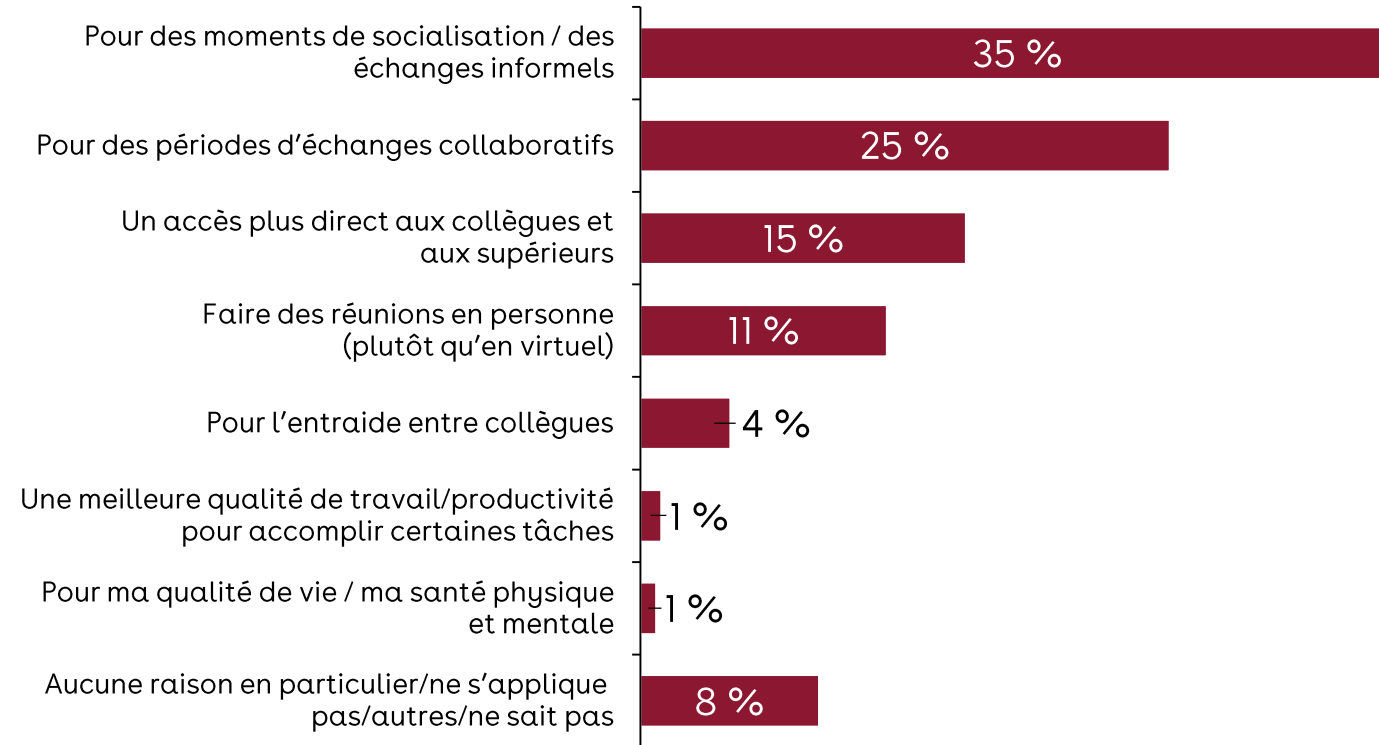
***Toute entreprise qui insiste pour ramener ses employés au bureau à temps plein court le risque de les perdre au profit de la concurrence.***

Note : Citations tirées des entrevues réalisées dans le cadre de cette étude.

# En parallèle, certains facteurs sont favorables au retour au bureau des travailleurs

MODÈLES HYBRIDES : DÉFIS

## Raisons principales de retourner au bureau



### Observations :

- Les travailleurs désirent revoir leurs collègues. Les échanges formels et informels sont les éléments qui manquent le plus au quotidien des travailleurs en télétravail.
- Une différence notable avec d'autres juridictions est l'impact sur la productivité : seulement 1 % des travailleurs du centre-ville de Montréal ont mentionné vouloir retourner au bureau puisqu'ils y étaient plus productifs. À l'opposé, une étude publiée par Accenture révèle que l'accès à la technologie est l'élément le plus important quant au retour au bureau.
- Une autre raison importante est celle de l'accès aux collègues et aux supérieurs, ce qui aide au transfert des connaissances et à la visibilité.

# Cependant, certains défis persistent

## MODÈLES HYBRIDES : DÉFIS



### *Outils, technologie et espaces de travail*

- Les outils de collaboration et la technologie ont aidé à maintenir la transparence, la communication et un sentiment général de normalité tout en travaillant durant les moments où l'obligation du télétravail demeurait en vigueur et amenait les équipes à collaborer à distance. En revanche, certains individus n'ont pas les infrastructures pour être productifs en télétravail, soit en ce qui concerne la connectivité, l'environnement ou l'espace de travail.



### *Sécurité et conformité*

- Les espaces de travail à distance ne sont en général pas évalués de manière adéquate pour les risques de sécurité et de conformité.



### *Productivité, performance et innovation*

- Les cadres doivent être outillés afin de pouvoir bien évaluer leur personnel à distance. Cela peut nécessiter une mise à jour des mesures de productivité. Les entreprises reconnaissent que l'innovation est favorisée dans des environnements en présentiel et se questionnent sur les meilleures pratiques pour favoriser les interactions non officielles souvent à la source de nouvelles idées innovantes.



### *Santé et bien-être*

- Pour les gestionnaires, il est difficile de prendre le pouls de la santé mentale de leur équipe et de reconnaître les signes d'épuisement lorsque les employés travaillent à distance.



### *Culture d'entreprise et communauté*

- Le télétravail limite la probabilité de rencontres impromptues en personne et limite le développement de liens entre les équipes. Les cadres doivent trouver un moyen d'établir un véritable lien entre les employés et de promouvoir un sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'équipe et de l'entreprise.



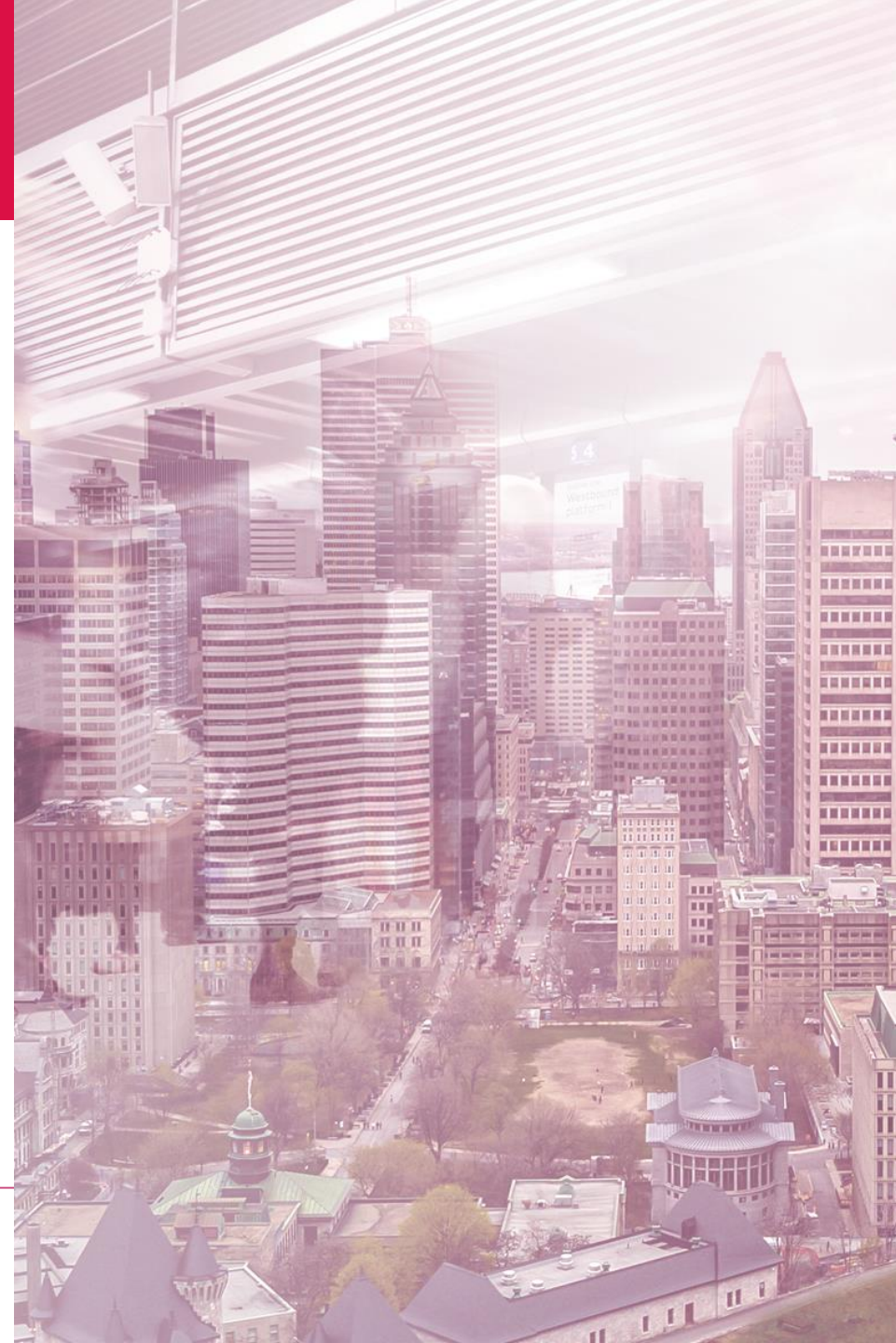
*Un répondant dans le secteur des services professionnels a mentionné que le télétravail pourrait avoir un effet néfaste sur les relations avec la clientèle et entre les collègues et pourrait nuire à la collaboration, notamment sur les « solutions qui sont le fruit du hasard ».*



*Un répondant dans le secteur de la finance s'est dit inquiet de rater la frénésie des parquets de négociation et de perdre des avantages par rapport aux concurrents qui rencontrent les clients en personne .*

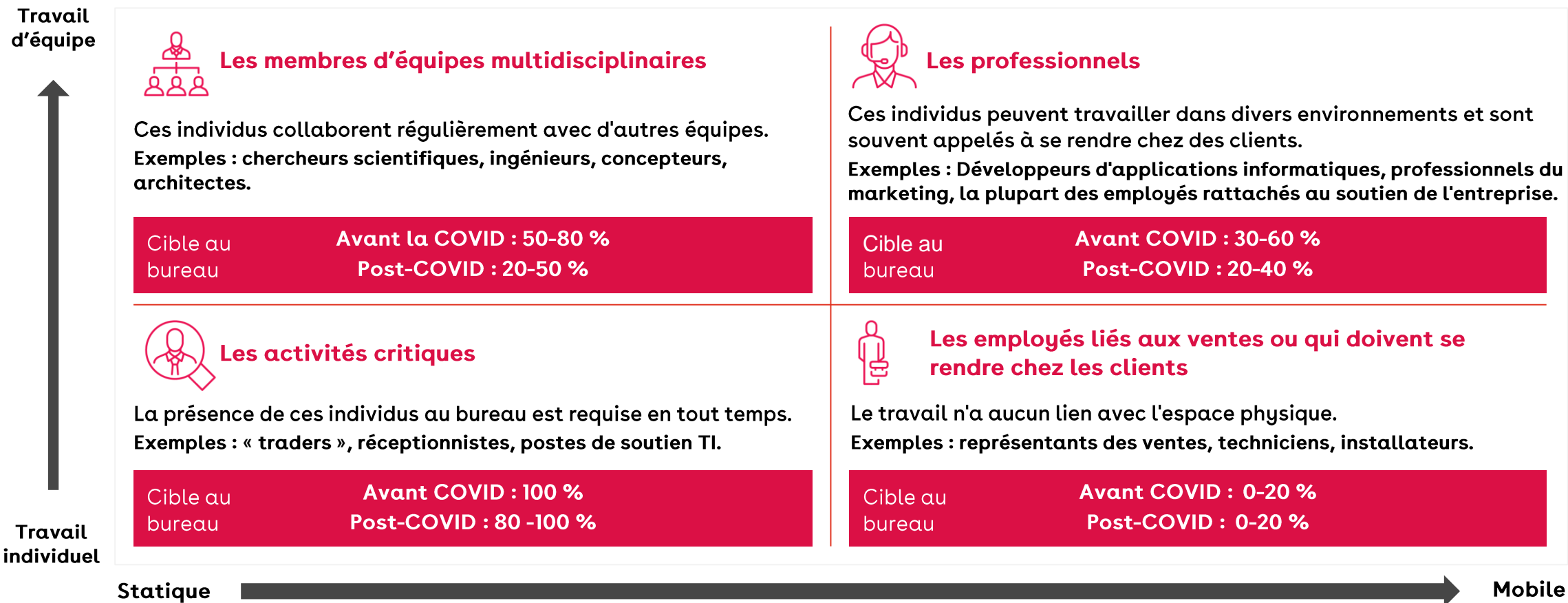
## 2.2 Définition de la valeur ajoutée du travail au bureau

Les employeurs et les gestionnaires devront porter une attention particulière à la valeur ajoutée du travail au bureau et la définir afin de convaincre les employés de revenir au centre-ville.



# Au sein même des organisations, les modalités liées au travail hybride seront variables selon les fonctions

Dans la plupart des organisations, on retrouve des profils d'emplois qui se distinguent par leur capacité à basculer vers le travail à distance





# L'importance de définir les tâches pour lesquelles la présence dans les bureaux a une valeur ajoutée

## DÉFINIR LA VALEUR AJOUTÉE DES BUREAUX

Alors que les dirigeants réfléchissent au rôle de leur lieu physique et aux façons d'organiser le travail, ils doivent clairement définir les raisons pour lesquelles les employés retournent dans les bureaux. Les bureaux ne doivent plus être vus uniquement comme des lieux de production, mais également comme des espaces qui favorisent la collaboration et qui répondent au besoin de créer une communauté.

<b>Dimensions du travail</b>	 <b>Collaboration</b> Travailler avec des collègues et des clients pour cocréer ou bonifier du contenu, des services, des produits, etc.	 <b>Production/création</b> Travailler de façon soutenue pour créer du contenu, produire des analyses, faire des recherches, etc.	 <b>Communication</b> Échanger, enseigner, conseiller, négocier avec les autres.	 <b>Leadership</b> Mener les équipes, prendre des décisions, donner de la rétroaction, gérer le changement et convaincre les équipes.	 <b>Social/communauté</b> Socialiser avec les membres de l'équipe, construire une communauté, entretenir des relations, bâtir une culture d'entreprise.
<b>Raisons d'être des bureaux</b>	La nécessité d'échanger des idées et de collaborer en personne sera toujours d'actualité, notamment pour certaines étapes critiques des projets et le recours à l'expertise de plusieurs équipes.	Une partie des activités de production pourrait être réalisée à distance à moins qu'elle nécessite l'accès à des systèmes/outils spécialisés ou qu'elle soit régie par certains standards de confidentialité. En revanche, certains employés préféreront faire ce type de travail dans les bureaux en raison de conditions non favorables à la concentration à leur domicile.	Les activités de communication courantes ne nécessitent pas une présence dans les bureaux. Par contre, la pertinence des rencontres en présentiel demeure pour le <i>coaching</i> et certaines rencontres stratégiques avec des clients. De plus, le présentiel favorise les échanges non officiels qui peuvent donner lieu à un transfert de connaissances.	Les gestionnaires devront prévoir quelques rencontres en présentiel annuellement, notamment pour les évaluations de rendement.	Les événements de consolidation d'équipe resteront en présentiel. De plus, offrir un environnement propice à l'engagement des employés peut être favorable aux employeurs dans leur stratégie d'attraction et de rétention des talents.

# Les bureaux devront être repensés afin de maximiser leur valeur ajoutée

## DÉFINIR LA VALEUR AJOUTÉE DES BUREAUX

### Points clés émergeant des entrevues et de la revue de la littérature

#### Aménagement des espaces



- Les entreprises consultées indiquent qu'il leur faut revoir l'aménagement de l'espace disponible afin de promouvoir la collaboration lorsque les employés se présentent au bureau. Les systèmes de bureau à la carte (*hotelling*), dans lesquels les places ne sont pas assignées, deviennent la norme dans un environnement où la flexibilité règne.
- En revanche, ce réaménagement doit être conçu de façon à ce que le travail individuel soit préservé, surtout dans l'optique où certains n'ont pas la possibilité d'avoir accès à un environnement de travail adéquat à la maison.

#### Besoins en espaces



- Les grandes entreprises réfléchissent à leurs besoins en espaces au centre-ville, mais agissent avec prudence. Elles misent davantage sur un réaménagement favorisant la collaboration.
- Par contre, les PME et les entreprises en démarrage ont vu l'occasion de réduire leurs coûts d'exploitation. De plus, ces entreprises se situent souvent dans des tours de classe B ou C. Ainsi, elles ne peuvent miser sur l'offre de services à même l'immeuble pour justifier une valeur ajoutée au bureau.
- Les entreprises dont le bureau est moins un atout stratégique optent pour des baux de plus courte durée afin de pouvoir garder une flexibilité et réagir selon l'évolution des besoins et des préférences des employés.

# Les bureaux devront être repensés afin de maximiser leur valeur ajoutée (suite)

## DÉFINIR LA VALEUR AJOUTÉE DES BUREAUX

### Points clés émergeant des entrevues et de la revue de la littérature (suite)

#### Lieu d'emplacement des bureaux



- Les entreprises démontrent cependant que le centre-ville demeure la place de choix pour leurs bureaux.
- L'accessibilité du lieu, la proximité de leurs clients, de leurs partenaires et du réseau professionnel des dirigeants ainsi que la présence de services importants, comme la haute gastronomie et les hôtels, pour recevoir sont essentiels.
- Nos consultations suggèrent que l'ouverture de bureaux satellites ne semble pas être très convoitée, car le télétravail comble la flexibilité demandée par les employés et que lorsque ceux-ci décident de se présenter au bureau, les cadres désirent tous les rassembler sous un même toit.
- Cependant, la tendance à adhérer à des espaces de travail partagés afin de desservir les employés plus près de leur résidence pourrait s'accroître. En effet, un sondage de 80 grandes entreprises mondiales mené par CBRE suggère qu'une très grande majorité d'entre elles souhaitent augmenter leur capacité de recourir à des espaces flexibles après la pandémie.

#### En résumé

Les besoins en espaces de bureaux sont en réévaluation pour la plupart des entreprises. L'exode des entreprises du centre-ville, qui en effrayait certains, ne s'est pas concrétisé, du moins pour le moment.

En revanche, la concurrence apportée par le télétravail, qui présente beaucoup d'avantages pour les employés, force les gestionnaires d'immeubles à être à l'écoute des besoins de leurs locataires. La coordination et la collaboration entre les propriétaires d'immeubles et les employeurs seront primordiales durant cette période d'adaptation.

Sources : Recode (2020); NBC News (2021).

# En résumé

**Le bureau tel que nous le connaissons est probablement une chose révolue, mais plusieurs facteurs indiquent que le lieu physique d'emploi est toujours pertinent; il faut simplement l'adapter.**

## Ce que l'on observe



**Le besoin d'entretenir des interactions sociales est toujours bien présent pour le sentiment d'appartenance et la culture d'entreprise.**



**La nécessité d'attirer des talents est toujours un élément important. Les écosystèmes vibrants, comme les centres-villes, sont des facteurs d'attraction importants.**



**Les lieux physiques d'emploi sont particulièrement importants pour les jeunes travailleurs, qui apprennent en côtoyant les employés plus expérimentés.**

## Implications pour les bureaux

Le bureau physique devient le reflet de l'image de marque de l'entreprise, non seulement pour les clients, mais de plus en plus pour les employés.

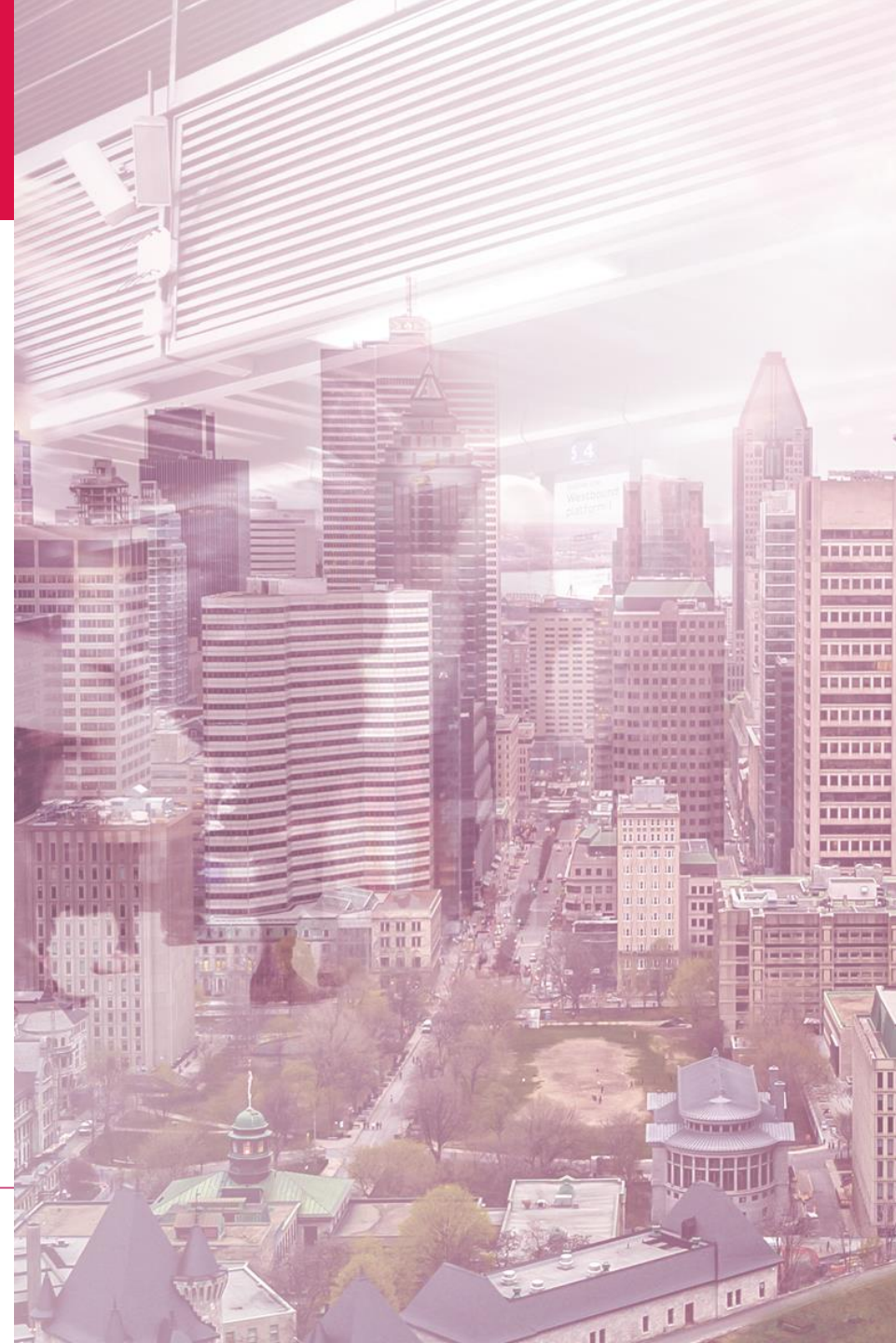
Les gestionnaires d'immeubles peuvent se démarquer en misant sur l'expérience sociale de leurs locataires, avec des investissements dans certains services et événements offerts sur les lieux.

Les espaces de bureaux seront des environnements plus décontractés qui permettront de recréer certains avantages du travail à la maison.

Les espaces de bureaux doivent promouvoir les interactions sociales, la collaboration et la convivialité.

## 2.3 Changements de paradigme dans les modes de consommation : un enjeu majeur pour la trame commerciale du centre-ville

La perte d'achalandage due au télétravail n'est pas le seul défi auquel doivent faire face les commerces et les restaurants du centre-ville. Ils doivent également composer avec la concurrence grandissante du commerce en ligne et des commandes de livraison.

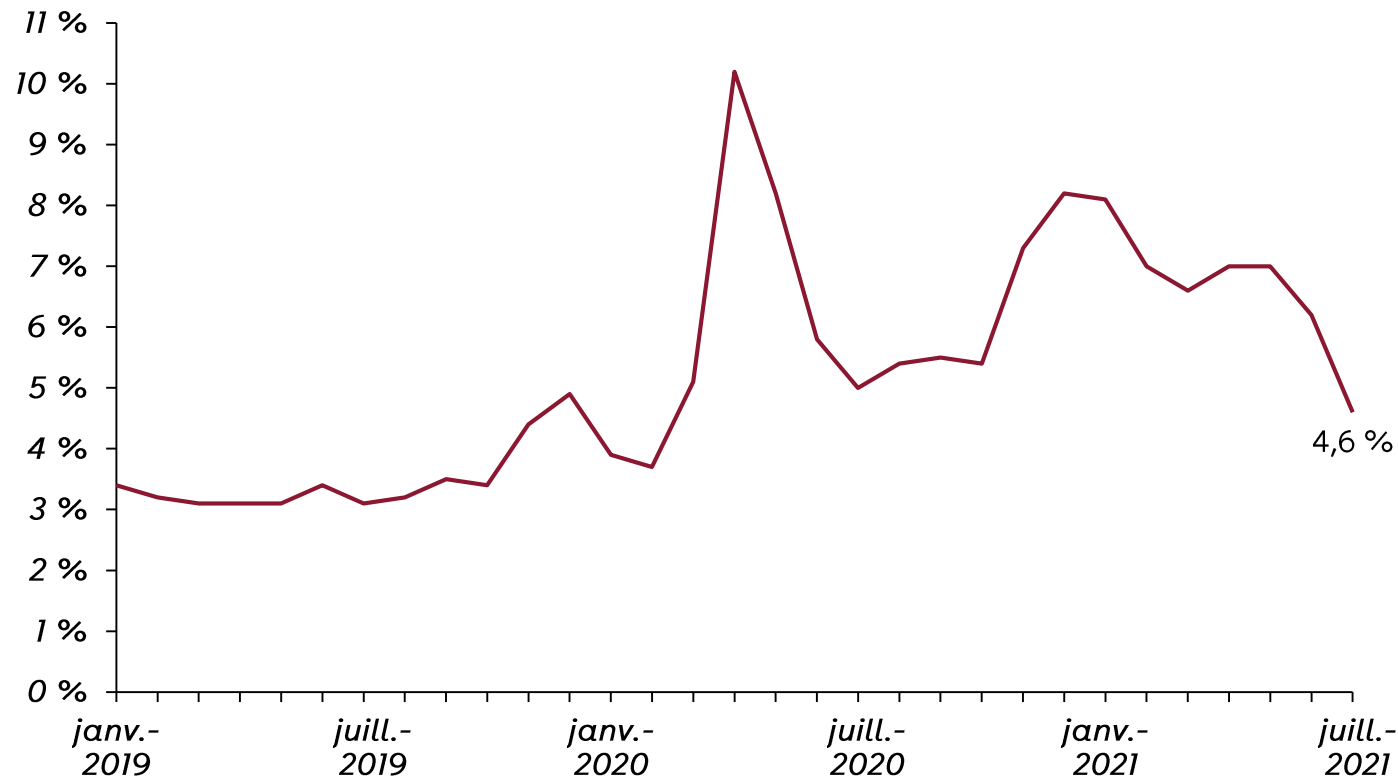




# La pandémie a renforcé la tendance du commerce en ligne, mais le choc semble s'être partiellement atténué

TRAME COMMERCIALE : ENJEUX

## Évolution de la proportion des ventes au détail en ligne par rapport aux ventes totales, Canada



### Observations :

- Avant la COVID-19, les commerces du centre-ville étaient déjà fragilisés, notamment par la montée en popularité du commerce en ligne. Au Canada, la proportion des ventes en ligne est passée de 4,0 % en janvier 2020 à 7,3 % en mai 2021. Sur la même période, les ventes du commerce électronique ont connu une croissance de près de 150 %.
- À mesure que les ventes en ligne atteignent des niveaux historiques, les détaillants qui occupent des lieux physiques subissent une pression considérable sur leurs marges. Il faut noter que les loyers des locaux représentent les coûts d'exploitation les plus importants des détaillants, une réalité d'autant plus vraie pour les commerçants du centre-ville qui doivent payer une prime pour avoir pignon sur rue. Une baisse d'achalandage dans leurs magasins, combinée à la hausse des coûts de logistique du commerce électronique, entraîne une situation financière difficile pour de nombreuses chaînes.
- Dans ce contexte, les détaillants seront appelés à ajuster leur modèle d'affaires. Les boutiques pourraient être appelées à agir davantage comme des vitrines, des lieux qui offrent des expériences aux consommateurs et miser sur un système omnicanal.

# Les préférences des consommateurs ont évolué durant la pandémie

TRAME COMMERCIALE : TENDANCES

## Points clés émergeant des entrevues et de la revue de la littérature

### Préférences : simplicité et rapidité



- Durant la pandémie, les consommateurs ont goûté à la simplicité et à l'efficacité du commerce en ligne. Ils rechercheront ces mêmes caractéristiques lorsqu'ils magasineront en personne.
- Les options de magasinage sans contact sont également préférées par les consommateurs. Les méthodes « do it yourself » (DIY) ont gagné en popularité durant la pandémie, ce qui pourrait se refléter dans les préférences de magasinage.

### Collecte d'information en magasin



- Avec les plateformes en ligne, les consommateurs ont déjà une idée de ce qu'ils veulent essayer ou acheter. Ils se présentent en magasin pour, entre autres, acquérir de l'information qu'ils ne peuvent pas trouver en ligne.
- Les consommateurs peuvent également s'attendre à se faire servir rapidement et efficacement par un conseiller lorsqu'ils se présentent en magasin.

### Séance de magasinage intégrée : vaste éventail de services



- Les consommateurs se sont également habitués à moins sortir et planifient d'effectuer leurs emplettes en une seule sortie lorsque c'est possible. Au centre-ville, cela se traduira par des visites rapides sur l'heure du dîner ou avant de rentrer le soir, un comportement déjà présent avant la pandémie, mais qui pourrait s'accroître.

### Les consommateurs sont plus ouverts à essayer de nouvelles marques et de nouvelles méthodes de magasinage



- Les consommateurs ont dû essayer de nouveaux canaux d'achats, principalement l'achat en ligne avec la livraison ou la cueillette en magasin, et ils rapportent qu'ils continuent d'utiliser fortement ces canaux après la pandémie.
- La loyauté envers les marques s'est effritée, en partie en raison de la disponibilité des produits, des prix et des frais de livraison.

Les ménages ont été forcés de réinventer leur façon de consommer et ils s'attendent à ce que leurs magasins préférés s'y adaptent et répondent à leurs besoins.

Les consommateurs sont attirés par une offre intégrée de commerces, de restaurants et de services de facilitation des achats faits en ligne.

# Certaines caractéristiques des magasins physiques doivent évoluer

TRAME COMMERCIALE : TENDANCES

Les commerces de détail devront investir dans l'expérience en magasin afin de répondre aux besoins et aux attentes des clients.

## Récupérer de l'information sur les produits rapidement



Une grande partie des clients ont déjà une idée des produits qui les intéressent avant de se présenter en magasin. Ils doivent pouvoir retrouver rapidement ces produits afin de les analyser et de prendre leur décision.

## Offrir une expérience personnalisée



Les clients qui se présentent sont déjà intéressés par la marque ou certains produits. Afin de renforcer la loyauté du client et d'optimiser les ventes en magasin ou en ligne, la présence en personne devrait être mise à profit en lui procurant une expertise et des recommandations sur les produits. La prise de rendez-vous avec un « expert-conseil » est un exemple de caractéristique valorisante pour le consommateur.

La mise en place de « showrooms » ou d'outils numériques de réalité augmentée peut aussi améliorer l'expérience client. Par exemple, comme mentionné plus tôt dans cette étude, certains magasins Canada Goose offrent une expérience dans des salles réfrigérées afin de tester leurs produits.

## Les mouvements en magasin et les achats doivent être simples et efficaces



Le commerce en ligne est généralement simple et efficace, et il peut se faire dans le confort de sa résidence. Lorsqu'un client se présente en magasin, ses attentes sont donc très élevées face à l'efficacité du paiement et du repérage de produits, à la propreté et à la sécurité. Si le magasin espère voir une récurrence dans les visites en personne, il doit optimiser sa logistique.

## Faciliter les commandes et les retours faits en ligne



Afin de contribuer à l'expérience de l'achat en ligne, les magasins physiques doivent jouer un rôle de facilitateur dans la cueillette et le retour de produits. Cela contribue à la loyauté des consommateurs de produits en ligne. Par exemple, la compagnie Levi's investit actuellement dans son offre de cueillette et de retour de marchandise en bordure de magasin, tout en continuant d'ouvrir de nouveaux emplacements misant sur les achats faits en ligne.

# Les restaurants du centre-ville de Montréal doivent composer avec plusieurs défis importants

TRAME COMMERCIALE : DÉFIS

## Points clés émergeant des entrevues et de la revue de la littérature



### *Perte de clientèle sévère*

- À court terme, la perte d'achalandage marquée des travailleurs et des touristes est grave, et l'achalandage devrait prendre plusieurs années à retrouver un niveau pré-pandémique.
- Selon nos consultations, la saison hivernale - déjà plus lente en temps normal - sera particulièrement difficile. Qui plus est, l'apparition de la 5<sup>ème</sup> vague, l'obligation de demeurer en télétravail et la fermeture des commerces durant quelques dimanches consécutifs au courant des mois de décembre 2021 et janvier 2022, n'ont dû qu'exacerber ce problème.



### *Attraction des talents et valorisation des métiers de la restauration*

- La demande croissante d'employés en cuisine ainsi que les salaires bas et les conditions de travail exigeantes ont entraîné une pénurie de main-d'œuvre qui touche précisément la gastronomie, où les métiers sont surspécialisés.
- Les témoignages suggèrent que certaines mesures d'aide gouvernementale (ex. : la Prestation canadienne d'urgence) en ont découragé plusieurs d'occuper des emplois au salaire minimum, tels que les aides aux cuisines et les plongeurs.
- De plus, l'attente pour obtenir un permis de travail pour les cuisiniers étrangers semble s'être allongée considérablement, ce qui ralentit les perspectives de croissance du secteur et nuit à son rayonnement à l'international.



### *Problèmes d'accessibilité*

- Pour les restaurants chics et de haute gastronomie, la congestion routière, les travaux de construction et le manque de stationnements au centre-ville sont des entraves majeures à l'achalandage. En effet, ces restaurants desservent une clientèle pour qui les déplacements en voiture sont plus fréquents.
- Les conditions routières ne sont pas invitantes pour les automobilistes et le manque de stationnements rend les services de valet plus difficiles et dispendieux.



### *Forte inflation et contraintes liées au modèle d'affaires*

- Les restaurateurs doivent faire face à une inflation importante dans leurs matières premières. Cependant les consommateurs ne sont pas prêts à absorber la facture, surtout s'ils ont la perception que la qualité et le service ne sont plus les mêmes par rapport à la période précédant la pandémie. Pour la gastronomie qui mise sur un modèle d'affaires « sans compromis sur la qualité », il devient difficile de comprimer les dépenses.
- Pour le secteur de la gastronomie et particulièrement les grandes tables, les prix facturés pour un menu au centre-ville de Montréal sont nettement plus bas que ceux à l'international dans des restaurants de gamme similaire. On mentionne donc qu'il pourrait y avoir un travail d'éducation à faire auprès des consommateurs. Néanmoins, le potentiel de croissance des revenus est limité par le faible pouvoir d'achat de Montréal et du Québec par rapport à d'autres destinations gastronomiques comme Paris, Chicago ou New York.

# Les restaurateurs devront s'adapter à ces changements de paradigme

TRAME COMMERCIALE : SOLUTIONS

Les restaurateurs, tout comme les commerces de détail, ont été novateurs durant la crise afin de survivre. Certaines solutions émergent :

## Les restaurants doivent offrir une expérience distinctive



Le secteur de la restauration du centre-ville doit se distinguer et inciter les gens à s'y déplacer.

Par exemple, les lieux spéciaux comme le Cathcart et le Time Out Market offrent un segment de nourriture rapide plus haut de gamme et sont disposés de manière à inciter les interactions sociales.

Les restaurants chics et de la haute gastronomie, pour leur part, continuent d'attirer une clientèle particulière, en lien notamment avec les rencontres d'affaires, le tourisme ou des événements de vie personnelle comme un anniversaire.

Les restaurants peuvent également se distinguer en offrant la possibilité d'acheter des vins d'importation privée avec les commandes pour apporter.

## Les restaurants doivent s'impliquer dans l'écosystème des affaires



Les restaurateurs à qui nous avons parlé ont systématiquement indiqué le besoin de se positionner dans le monde des affaires du centre-ville.

Concrètement, ils ont mentionné devoir redoubler d'efforts afin de se connecter au réseau des hôtels pour se faire alimenter par le tourisme d'affaires.

De plus, ils disent souhaiter s'engager avec les entreprises du centre-ville et les gestionnaires immobiliers afin d'entretenir ou de lancer des collaborations pour générer du volume.

## Miser sur la demande en commandes de livraison



Certains regroupements de restaurateurs d'une même cuisine ou d'un même endroit optent pour collaborer et créer une plateforme propre à eux afin d'économiser sur les frais de services à long terme. Ce comportement a été corroboré par l'une de nos consultations avec un propriétaire de restaurant du centre-ville de Montréal.

Les restaurants traditionnels peuvent pour leur part agrandir leur marché en offrant la livraison. Ce segment, évidemment plus dispendieux, répondra bien à une tranche de consommateurs qui sont prêts à payer pour ce type de repas. D'autre part, il est probable que ce type de service convienne à la clientèle d'affaires qui préfère rester à l'hôtel ou au bureau tout en commandant une nourriture plus haut de gamme.

## Nouveau phénomène : les « dark kitchens »



Certains restaurants pourraient décider d'ouvrir des « dark kitchens », des cuisines sans salle à manger ou comptoir, préparant les commandes en ligne dans ces établissements à faibles coûts d'exploitation.

Ce phénomène devrait cependant être plus fréquent en périphérie du centre-ville, en raison des coûts de loyer plus dispendieux au centre-ville. Les restaurateurs du centre-ville pourraient tout de même accroître leur offre avec des cuisines séparées afin de préparer les commandes à livrer sans affecter la capacité de leur cuisine en restaurant. Cela leur permettrait d'optimiser leur système de livraison afin d'assurer une qualité supérieure.



# 3

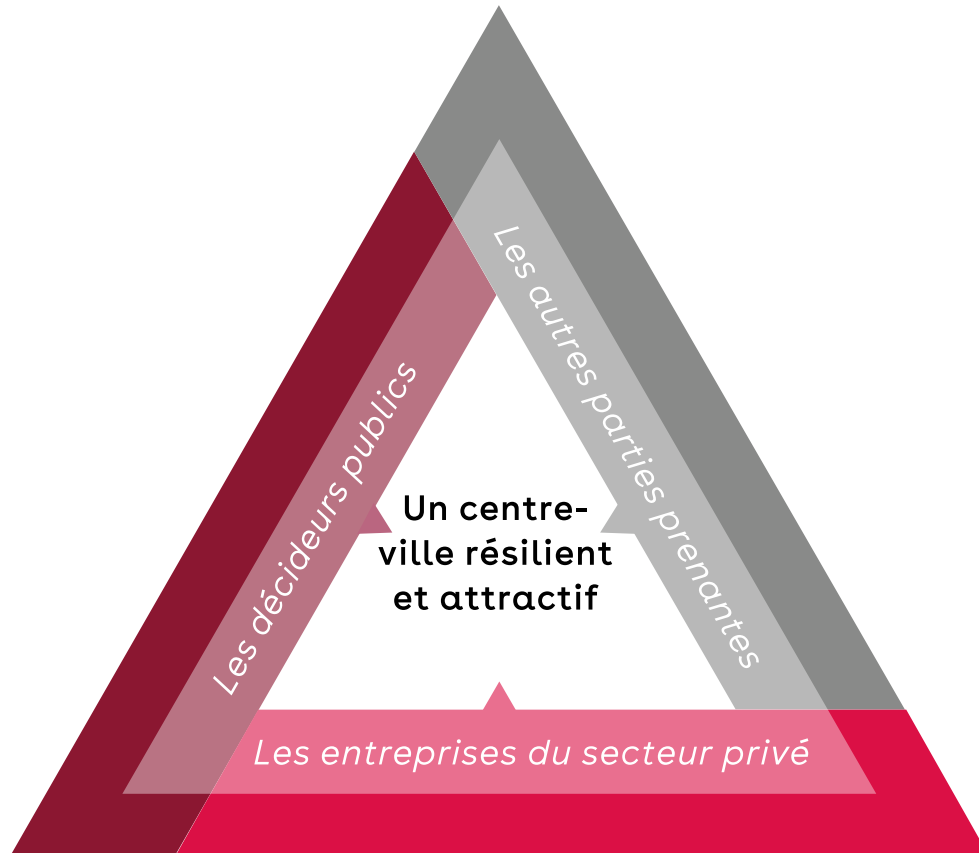
## Recommandations et pistes d'action

# Le fondement de la réussite du retour des travailleurs et de la relance de la trame commerciale reposera sur une mobilisation généralisée

Les pistes d'action présentées ici découlent d'une consultation approfondie auprès d'acteurs de l'écosystème du centre-ville et sont alimentées par la lecture de nombreuses études et analyses. La collecte de ces données s'est échelonnée de septembre à novembre 2021, période au cours de laquelle l'obligation du recours au télétravail édictée par le gouvernement du Québec et la Santé publique n'était pas en vigueur, permettant ainsi aux employeurs du centre-ville d'organiser le retour progressif de leurs employés.

Les recommandations sont basées sur un constat clair : **les avantages économiques et stratégiques découlant de la forte concentration de l'activité économique au centre-ville de Montréal seront toujours pertinents après la pandémie.** La proximité des acteurs économiques crée des synergies qui soutiennent l'innovation alors que la densité favorise l'optimisation des infrastructures et des services publics et permet d'économiser les ressources et le territoire. Cette capacité à densifier vient ainsi soutenir l'économie d'agglomération, qui favorise les rencontres imprévues, la proximité des entreprises avec leurs clients, leurs fournisseurs et les services professionnels tout en accélérant les processus décisionnels.

La réussite du retour des travailleurs au centre-ville nécessitera la **collaboration de l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème, soit les employeurs, les employés, les décideurs publics et les autres acteurs qui soutiennent l'expérience du centre-ville, tels que les gestionnaires d'immeubles, les sociétés de transport et les organisations qui ont pour but de promouvoir la ville et son centre.** Si les employeurs doivent réfléchir à leur modèle d'organisation du travail, en arrière-plan, l'écosystème complet doit tout mettre en œuvre pour offrir une expérience enrichie du centre-ville.



# Des pistes d'action visant à maintenir un haut niveau d'activité au centre-ville

## Des pistes d'action articulées autour de quatre grands thèmes



## Pistes d'action

Chacune des pistes d'action relevées sert l'un des objectifs suivants :

- Outiller les entreprises du secteur privé dans leur transition vers des modèles hybrides
- Faire du centre-ville un endroit où l'on souhaite passer du temps
- Renforcer le positionnement stratégique du centre-ville

Les pistes d'action visent principalement trois cibles :

- Les employeurs
- Les décideurs publics
- Les entreprises établies au centre-ville

Les pistes d'action indiquent un niveau de priorisation qui témoigne de la faisabilité de l'application de la recommandation :

- Doit être mis en œuvre immédiatement
- Doit être mis en œuvre à court terme (dans les 3 à 6 prochains mois)
- Doit être mis en œuvre à moyen terme (dans les 12 prochains mois)
- Doit être mis en œuvre à plus long terme

Il faut cependant noter qu'au moment où nous rédigeons ces lignes, certaines organisations ont déjà entamé la mise en place des recommandations que nous listons dans cette étude.

# Thème 1 : Faciliter la transition vers les nouveaux modèles d'organisation du travail

## Point de départ

Au moment d'écrire ce rapport, l'obligation du recours au télétravail édictée par le gouvernement du Québec et la Santé publique n'était pas en vigueur, permettant ainsi aux employeurs du centre-ville d'organiser le retour progressif de leurs employés. À cette occasion, nombreux sont ceux qui ont dû jongler avec deux réalités aux objectifs bien différents. D'une part, les entreprises doivent gérer la gestion quotidienne et non sans défis du retour progressif des employés dans un contexte de pandémie. D'autre part, elles doivent s'adapter à la nécessité de déployer une vision d'un modèle de travail hybride capable de répondre aux besoins de flexibilité et exigences en matière de sécurité des employés.

Bien que l'expérience massive du télétravail ait démontré qu'il était possible de maintenir un niveau de productivité en dehors du bureau, les entreprises s'apprêtent à faire face à certains défis, notamment quant au maintien d'une culture d'entreprise forte et à sa transmission chez les nouveaux employés dans un environnement virtuel. À cela s'ajoutent les enjeux liés à la santé mentale et le contexte de pénurie de main-d'œuvre, qui rend le marché des talents hautement compétitif.

Si elle est bien réussie, la transition vers des modèles hybrides qui comprennent une expérience au bureau bonifiée peut être un facteur distinctif et un élément d'attraction pour les entreprises. Une forte implication des membres de la haute direction ainsi qu'un engagement de la part des employés seront essentiels au succès de la transition.

### 1. Préparer le retour dans une logique de projet pilote

Le retour au bureau devrait être progressif, et il est conseillé d'opérer cette transition par phases, afin de permettre aux organisations de tester, d'évaluer et d'ajuster les processus et les protocoles d'atténuation avant de rouvrir leurs installations à un plus grand nombre d'employés et de visiteurs. Une communication franche entre la haute direction et les employés afin de transmettre les orientations de l'entreprise et de rassurer les travailleurs doit être établie et maintenue. Certaines entreprises consultées ont fait appel à des professionnels de la santé pour approuver les plans d'aménagement des bureaux. Les préférences des employés doivent également être considérées tant qu'elles n'entrent pas en conflit avec les objectifs des équipes et de l'organisation.

Il faut reconnaître que plusieurs phases d'itération du plan de retour devront être mises en place avant d'en arriver au modèle qui convient le mieux à l'entreprise.

#### Acteur(s) interpellé(s)

Haute direction

#### Objectif

Déployer les modèles hybrides, analyser et ajuster

#### Priorisation

À mettre en œuvre immédiatement et prévoir plusieurs itérations

# Thème 1 : Faciliter la transition vers les nouveaux modèles d'organisation du travail

## 2. Développer une politique de travail hybride claire qui soit cohérente avec la culture organisationnelle de l'entreprise

La haute direction doit communiquer une politique claire comprenant les postes et les services qui sont assujettis à la politique de travail hybride, les outils technologiques fournis par les employeurs ainsi que les attentes en termes de rendement.

### Acteur(s) interpellé(s)

Haute direction

### Objectif

Assurer une communication claire entre les employeurs et les employés

### Priorisation

À mettre en œuvre immédiatement

## 3. Tenir compte des implications salariales des décisions dans l'élaboration des modèles hybrides

Les employeurs doivent accorder une attention particulière aux exigences en matière salariale pour chaque modèle de travail et impliquer les équipes de rémunération dès le début du processus de prise de décision. Les principaux défis pour les employeurs sont la nécessité d'assurer le suivi de l'horaire des employés en télétravail et au bureau, l'évaluation précise des avantages imposables et le traitement des dépenses de télétravail. Les ententes de travail hybrides ou flexibles peuvent être plutôt complexes puisqu'elles admettent la possibilité que les employés travaillent dans d'autres provinces ou pays. Les normes d'emploi et les exigences en matière de primes d'indemnisation des travailleurs varient d'une administration à l'autre, tout comme les considérations fiscales. De plus, les employeurs pourraient décider d'ajuster les salaires au coût de la vie du lieu de résidence des employés. Ces considérations amènent un niveau de complexité considérable pour les employeurs, et les spécialistes de la paie doivent être impliqués dès le début du processus d'évaluation.

### Acteur(s) interpellé(s)

Haute direction, ressources humaines et spécialistes de la paie

### Objectif

Rendre l'information sur les implications salariales transparente pour les employés

### Priorisation

À mettre en œuvre immédiatement



# Thème 1 : Faciliter la transition vers les nouveaux modèles d'organisation du travail

## 4. S'assurer que les gestionnaires d'équipe ont tous les outils nécessaires pour remplir leur fonction dans la gestion du changement et le déploiement de la nouvelle organisation du travail

Le rôle des gestionnaires sera central dans le déploiement des nouveaux modes d'organisation du travail. Traditionnellement, leurs tâches consistaient à appliquer les directives de la haute direction et, dans bien des cas, à « gérer le temps ». Dans les nouveaux modèles, ils devront gérer des équipes hybrides, établir quand, où et comment le travail doit être fait, convaincre les équipes de se rendre sur les lieux de travail lorsque nécessaire, transmettre la culture de l'entreprise tout en développant de nouveaux modèles d'évaluation du rendement.

La haute direction et les équipes des ressources humaines devront s'assurer que les gestionnaires ont les compétences, les budgets et le temps nécessaires pour accompagner les membres de leur équipe durant la transition. Si les entreprises s'attendent à ce que leurs gestionnaires jouent un rôle important dans le déploiement du mode hybride, elles devront également prendre en compte que, dans bien des cas, ces derniers sont toujours en mode de gestion de crise, qu'ils travaillent également à assurer la continuité des activités et que certains d'entre eux sont épuisés. Par conséquent, ils devront être accompagnés, et les aspects liés à ces nouvelles fonctions devront être reconnus dans l'évaluation de leur rendement.

### Acteur(s) interpellé(s)

Gestionnaires, ressources humaines et haute direction

### Objectif

Préparer les gestionnaires à leurs nouvelles fonctions

### Priorisation

À mettre en œuvre immédiatement

## 5. Mettre en œuvre des pratiques qui facilitent les déplacements des travailleurs vers les lieux de travail

La mobilité et le temps de transport sont parmi les principaux irritants des travailleurs en matière de retour au bureau. Les employeurs ont un rôle à jouer dans la mobilité, par exemple en offrant un horaire de travail flexible les jours où l'on demande aux employés de se présenter à leur lieu de travail, des titres de transport en commun payés en partie par l'employeur, des espaces physiques favorisant le transport actif, etc. De plus, les employeurs peuvent rassurer leurs employés sur l'aspect sécuritaire des transports en commun en partageant des données à ce sujet.

### Acteur(s) interpellé(s)

Haute direction

### Objectif

Offrir des conditions qui facilitent les transports pour les employés

### Priorisation

À mettre immédiatement

# Thème 1 : Faciliter la transition vers les nouveaux modèles d'organisation du travail

## 6. Adapter la nouvelle vocation des espaces pour tenir compte des besoins pour le travail collaboratif et individuel, tout en abordant avec prudence la réduction de l'espace total

Les employeurs devront mener une réflexion sur l'aménagement de leurs bureaux afin qu'il soit cohérent avec leurs intentions quant au retour. Si l'on désire ramener les travailleurs sur les lieux de travail pour du travail collaboratif ou des activités sociales, l'espace doit être réfléchi en conséquence. De plus, les employeurs doivent considérer que le travail sur le site demeure la meilleure option pour bien des travailleurs et que, dans certains cas, le travail à la maison n'est pas la solution optimale. Donc, les espaces de travail individuels seront toujours nécessaires. Il est conseillé de procéder avec prudence à la réduction des espaces, et l'approche par projets pilotes et itérations est également à privilégier.

### Acteur(s) interpellé(s)

Haute direction

### Objectif

Outiller les entreprises du secteur privé dans leur transition vers des modèles hybrides

### Priorisation

À mettre en œuvre immédiatement

## 7. Favoriser des rencontres en personne entre les employés novices et les mentors pour faciliter l'intégration et le transfert de la culture d'entreprise

Plusieurs études ainsi que nos activités de consultation ont révélé que les employés plus jeunes et ceux avec moins d'expérience désirent retourner sur leur lieu de travail afin de développer une relation de mentorat avec les employés plus expérimentés. Par conséquent, ces employés novices s'attendent non seulement à retourner au bureau, mais lorsqu'ils le feront, ils espèrent y retrouver leur mentor. Il faut donc réfléchir à une stratégie pour s'assurer que ces rencontres se produisent.

### Acteur(s) interpellé(s)

Haute direction, ressources humaines et employés

### Objectif

Outiller les entreprises du secteur privé dans leur transition vers des modèles hybrides

### Priorisation

À mettre en œuvre dès le déploiement des politiques hybrides

# Thème 1 : Faciliter la transition vers les nouveaux modèles d'organisation du travail

## 8. Instaurer sur une base trimestrielle de grands événements en présentiel à l'échelle de l'entreprise et, de façon plus régulière, des activités sociales au sein des équipes

Ces événements pourraient prendre la forme de journées d'apprentissage, d'activités de consolidation d'équipe ou de festivités comme des célébrations de fin d'année. La fréquence de ces événements pourrait être revue après une période de 12 mois. L'objectif est d'encourager les employés à renouer avec les rencontres en personne, à prendre le temps de faire connaissance avec les nouveaux employés et à échanger avec différentes équipes. Ces activités pourraient être facilitées par des agences spécialisées dans ces types d'événements.

En parallèle, les gestionnaires d'équipe devraient avoir accès à des budgets pour planifier leurs propres activités sociales au sein de leur équipe de façon plus régulière. Évidemment, ces activités ne doivent pas être ajoutées à la charge de travail des employés. Cependant, si on admet que les modèles de travail hybride favorisent une certaine productivité, le temps récupéré devrait, en partie, être consacré à des activités de socialisation. Ces activités contribuent au développement de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance ainsi qu'à la formation de nouvelles relations entre les employés de différentes équipes et elles favorisent les rencontres impromptues.

### Acteur(s) interpellé(s)

Haute direction, gestionnaires et employés

### Objectif

Favoriser la cohésion des équipes de travail, le sentiment d'appartenance des employés et l'envie de revenir au bureau

### Priorisation

À mettre en œuvre dès le retour officiel des employés et poursuivre de façon régulière sur une période de 12 à 18 mois

## 9. Mettre en place une stratégie de services aux employés bonifiée

Les travailleurs aiment le télétravail, car il leur permet un meilleur équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Pour les employeurs, il s'agit de reproduire, en partie, les avantages du travail à la maison dans les bureaux. En ce sens, les employeurs pourraient travailler de concert avec les gestionnaires d'immeubles afin de bonifier l'offre de services à l'intérieur de l'immeuble, notamment par un accès à un centre d'entraînement ou à différents types de divertissements. Pour les immeubles de classe B ou C, soit des gammes inférieures, il pourrait être plus difficile d'y bonifier l'offre de services. Qui plus est, nous observons dans ces classes d'immeubles un taux d'inoccupation élevé dû en partie à la crise de la COVID et les mesures sanitaires subséquentes. Ainsi, les employeurs, les commerçants, les gestionnaires et les locataires des immeubles du centre-ville pourraient se regrouper pour développer des partenariats comprenant des offres attrayantes pour les employés. Cela pourrait également comprendre certains services comme des boîtes-repas pour faciliter le retour à la maison. Pour les employeurs, il s'agirait de comprendre les éléments recherchés par les employés et mettre en avant ce qui est réalisable.

De plus, certains employeurs devront gérer deux réalités qui cohabitent : certains employés auront accès au télétravail alors que d'autres, non. Les employés qui n'ont pas accès au télétravail pourraient se sentir pénalisés par rapport à leurs collègues qui y ont droit. L'accès à plus de services, tels que la garde d'enfants sur les lieux de travail, pourrait être utilisé comme mesure pour atténuer la perception d'iniquité des employés qui sont tenus de travailler au bureau et pour s'engager en faveur de la conciliation travail-famille.

### Acteur(s) interpellé(s)

Haute direction, ressources humaines et spécialistes de la paie

### Objectif

Appuyer les besoins en matière de conciliation travail-vie personnelle des employés, favoriser l'équité entre les employés et développer l'image employeur

### Priorisation

Entamer dès maintenant une réflexion sur les besoins des employés et les démarches qui peuvent être entreprises et déployer un plan d'ici les 12 prochains mois

# Thème 1 : Faciliter la transition vers les nouveaux modèles d'organisation du travail

## 10. Bonifier les plans d'avantages sociaux des employés afin d'y incorporer des politiques d'accès aux services culturels du centre-ville élargi

Les régimes d'avantages sociaux sont de puissants outils d'attraction et de rétention des employés. Dans les dernières années, plusieurs employeurs y ont ajouté des programmes de mieux-être qui visent à favoriser le bien-être physique et mental des employés. Il serait pertinent de réfléchir à la possibilité de tenir compte des dépenses liées à la consommation de biens et services culturels. Plusieurs études ont démontré qu'aller au musée ou au théâtre ou assister à un concert de l'Orchestre symphonique pouvait contribuer à lutter contre la dépression, le stress et l'anxiété. Afin de soutenir l'écosystème du centre-ville, les dépenses couvertes pourraient se restreindre à des organismes culturels du centre-ville élargi.

### Acteur(s) interpellé(s)

Haute direction, ressources humaine et spécialistes de la paie

### Objectif

Outiller les entreprises du secteur privé dans leur transition vers des modèles hybrides

### Priorisation

À mettre en œuvre à court terme (dans les 3 à 6 prochains mois)

## 11. Promouvoir la santé mentale en valorisant le travail en présentiel

La pandémie a mis en lumière l'importance pour les employeurs d'aborder les enjeux de santé mentale de leurs employés. Plusieurs travailleurs ont apprécié la flexibilité que permet le travail à distance afin de concilier leur vie personnelle et professionnelle. Par ailleurs, il faut reconnaître que le travail est une activité sociale et qu'il y a des bénéfices autres que productifs à encourager les interactions sociales en présentiel entre collègues. De plus, plusieurs études ont démontré que les travailleurs avaient de la difficulté à établir des barrières entre le travail et la vie personnelle en travaillant à la maison et que cette situation conduisait à un sentiment d'épuisement. Ainsi, il y aurait tout intérêt à sensibiliser les employés aux avantages que procure le travail en présentiel, notamment les liens sociaux qu'il favorise et la création d'une certaine distance entre la vie professionnelle et personnelle. Cet aspect pourrait d'ailleurs être intégré dans une campagne de promotion des agences de transport. Le navettage, perçu comme un facteur limitant pour le retour des travailleurs, peut également être perçu comme une période tampon qui permet de passer d'un environnement à l'autre.

### Acteur(s) interpellé(s)

Haute direction, ressources humaines et gestionnaires

### Objectif

Faire la promotion du travail en présentiel

### Priorisation

À mettre en œuvre dès le déploiement des politiques hybrides

# Thème 2 : Rehausser l'expérience du centre-ville

ACCESSIBILITÉ, SÉCURITÉ ET PROPRETÉ

## Point de départ

Plusieurs intervenants rencontrés dans le cadre de cette étude ont indiqué que le succès de la relance du centre-ville passera par le rehaussement de l'expérience que les visiteurs et les travailleurs vivront lors de leur visite. Il s'agit de mettre en œuvre toutes les conditions qui feront en sorte que l'on ne se déplace pas uniquement au centre-ville par obligation, mais bien pour y vivre une expérience agréable et unique. Cette expérience débute au moment où l'on quitte son domicile jusqu'à la destination choisie. La propreté de l'environnement, le sentiment de sécurité ainsi que la fluidité des transports sont des éléments essentiels, à la base de l'expérience du centre-ville.

En tête de liste se trouve l'accessibilité. Cet élément a systématiquement été évoqué, lors de nos activités de consultation, comme un frein à la relance du centre-ville et au retour des travailleurs. En plus des innombrables travaux et du manque de coordination quant à ceux-ci, le centre-ville est perçu, par les intervenants rencontrés, comme un territoire hostile à l'automobile, notamment en raison des difficultés liées au stationnement. À court terme, certaines inquiétudes persistent quant à l'idée de reprendre les transports en commun en raison du risque d'exposition au virus de la COVID-19.

## 12. Maintenir les niveaux de service, injecter des fonds publics dans les sociétés de transport et ajuster la tarification aux nouveaux modes de travail

La pandémie a porté un coup dur aux sociétés de transport en commun alors qu'elles ont vu leur clientèle chuter de façon draconienne tout en maintenant le même niveau d'activité. En parallèle, les principales agences de transport qui desservent le centre-ville doivent faire face à une crise majeure de leur financement qui pourrait mener à une réduction de l'offre de services. Une réduction des services pourrait mener à une perception négative des utilisateurs quant à l'efficacité du réseau et, ultimement, les amener à opter pour un autre mode de transport. Il est en ce sens nécessaire que la tarification des modes de transport s'ajuste à la nouvelle réalité du travail en mode hybride.

Dans un contexte de lutte aux changements climatiques, les transports en commun se situent à l'avant-plan, et des efforts colossaux doivent être faits pour ramener les Montréalais dans le réseau et même accroître la part modale du transport collectif. Dans ce contexte, il importe de maintenir des niveaux de service élevés, d'injecter massivement des fonds publics afin de combler les manques à gagner et d'ainsi assurer la pérennité du réseau de transport en commun. En parallèle, la structure de financement, qui date des années 1980, nécessite que les subventions des agences de transport soient revues et adaptées et que les gouvernements provinciaux et fédéraux signalent un engagement fort pour soutenir le transport en commun.

### Acteur(s) interpellé(s)

STM, ARTM, Gouvernements Canada et du Québec, Ville de Montréal

### Objectif

Préserver la mobilité vers le centre-ville

### Priorisation

À mettre en œuvre à court terme (dans les 3 à 6 prochains mois)



# Thème 2 : Rehausser l'expérience du centre-ville

ACCESSIBILITÉ, SÉCURITÉ ET PROPRETÉ

## 13. Viser un juste équilibre entre les différents modes de déplacement au centre-ville, tout en évitant d'ajouter des obstacles aux déplacements en voiture vers le centre-ville

La dynamique des déplacements dans les centres-villes repose sur la recherche d'un équilibre entre l'utilisation de véhicules individuels (voiture solo et taxi), de véhicules de transports collectifs (autobus et tramway en surface, métro en souterrain) et de transports actifs (vélos et marche). L'attractivité des centres-villes dépend de la fluidité de ces déplacements. Pour accroître cette fluidité, les autorités publiques encouragent la population à délaisser la voiture solo et investissent dans des équipements lourds de transport collectif. Trois enjeux demeurent : (1) ces investissements prennent du temps à se matérialiser; (2) entretemps, une partie de la population préfère continuer d'utiliser la voiture solo; et (3) la pandémie a rendu certains usagers inquiets d'utiliser les transports collectifs. Le premier objectif doit être de rassurer les usagers traditionnels des transports collectifs. Il faut aussi s'assurer de l'accessibilité à la voiture, notamment l'accès à des voitures partagées, en préservant au maximum la fluidité sur le réseau routier actuel et en encourageant la collaboration avec les propriétaires de stationnements privés au centre-ville. Par exemple, le parc de stationnement actuel pourrait être optimisé, notamment en améliorant la proposition du projet P\$ de la Ville de Montréal afin d'y inclure l'ensemble des espaces de stationnement, et non pas seulement ceux administrés par la Ville. La piétonnisation de certaines portions des artères commerciales du centre-ville doit aussi être envisagée selon la saison. Les transports actifs doivent aussi être favorisés, notamment en augmentant le nombre de stationnements pour les vélos dans les espaces publics et privés.

### Acteur(s) interpellé(s)

Agence de mobilité durable  
Montréal, SDC, Ville de Montréal

### Objectif

Optimiser les infrastructures déjà existantes

### Priorisation

À mettre en œuvre immédiatement

## 14. Améliorer la gestion des chantiers

À court terme, la Ville et les autres donneurs d'ouvrage doivent profiter de la période de réduction de l'achalandage pour accélérer les chantiers en cours. Lorsque cela est possible, et en concertation avec les commerçants et résidents du secteur, certains chantiers devraient être en activité en continu, 24 heures par jour et 7 jours sur 7, afin d'accélérer leur réalisation.

Il faut également développer une meilleure stratégie de communication des entraves à la circulation en temps réel. Par exemple, Toronto maintient une base de données en temps réel lui permettant de centraliser les données de trafic routier, de collisions, de chantiers, de transport actif et de transport en commun, entre autres. Dans une perspective à plus long terme, il importe d'élaborer une stratégie numérique et d'accélérer le déploiement de solutions liées à la « ville intelligente » pour les entraves chroniques à la circulation.

Enfin, un effort doit également être fait afin d'assurer l'intégration des chantiers au paysage urbain. À cet effet, certaines leçons peuvent être tirées de villes comme Paris, où les chantiers sont habillés et deviennent de véritables œuvres d'art et même des sources d'attraction. Montréal débord de talent créatif, et ces entreprises pourraient être mises à profit afin de contribuer à ces activités.

### Acteur(s) interpellé(s)

Ville de Montréal, gouvernements du Canada et du Québec, secteur privé

### Objectif

Réduire la congestion routière et les nuisances associées aux chantiers

### Priorisation

À mettre en œuvre à court terme  
(dans les 3 à 6 prochains mois)

# Thème 2 : Rehausser l'expérience du centre-ville

ACCESSIBILITÉ, SÉCURITÉ ET PROPRETÉ

## 15. Miser sur la propreté, la sécurité et la cohésion sociale

Dans un premier temps, il faut poursuivre les initiatives visant à améliorer la propreté du centre-ville, une tâche déjà effectuée par la brigade de propreté de Montréal centre-ville, en collaboration avec la Ville de Montréal. Au-delà de son mandat lié à la propreté, cette brigade joue un rôle important dans la cohésion sociale en parcourant les rues du centre-ville 7 jours sur 7. Dans cette optique, la mission ainsi que le budget de la brigade devraient être élargis afin d'inclure des travailleurs de rue ou autres intervenants sociaux dont le rôle serait de soutenir la population itinérante, qui est bien présente au centre-ville.

Le volet lié à la sécurité comprend autant les considérations relatives à la santé qu'à la sécurité publique. Tant qu'il y aura des restrictions sanitaires, il y aura une certaine anxiété quant au retour au centre-ville. Durant cette période, la Santé publique aura un rôle important à jouer en communiquant clairement les protocoles sanitaires ainsi qu'en rassurant les citoyens quant à la faible prévalence des éclosions autant dans les transports publics que dans les lieux de travail au centre-ville. À cet effet, une campagne de sensibilisation est déjà en cours à la STM, appuyée par la Ville. Elle met en lumière le fait qu'aucune éclosion n'est associée aux transports en commun à Montréal.

D'autre part, les visiteurs doivent se sentir en sécurité lorsqu'ils voyagent vers le centre-ville. Les piétons et cyclistes doivent être protégés afin qu'ils puissent circuler librement, en harmonie avec les véhicules routiers. Enfin, le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) doit continuer de déployer des efforts dans la lutte à la violence armée, au même titre que dans la sécurité sur l'ensemble du territoire de la ville de Montréal.

**Acteur(s) interpellé(s)**  
Ville de Montréal, SDC, SPVM

**Objectif**  
Promouvoir le sentiment de bien-être et de sécurité au centre-ville

**Priorisation**  
À mettre en œuvre immédiatement en misant sur les initiatives déjà mises de l'avant

# Thème 2 : Rehausser l'expérience du centre-ville

## L'EXPÉRIENCE COMMERCIALE

### Point de départ

L'offre commerciale est au cœur de l'expérience du centre-ville, notamment grâce à des emplacements uniques, à des marques de renommée mondiale et locale, à de grands restaurants ainsi qu'à des concepts de restauration originaux comme le Time Out Market, le Cathcart ou le Central. De plus, cette offre se distingue par sa diversité et sa concentration, grâce auxquelles elle attire une population nombreuse et variée.

En revanche, la trame commerciale du centre-ville continue d'être confrontée à d'importants défis. Certains d'entre eux ont précédé la pandémie, mais ont été exacerbés par différentes mesures sanitaires de santé publique et autres programmes et politiques déployés en réponse à la crise : la montée du commerce électronique, la difficulté de rétention et de recrutement de la main-d'œuvre, le poids du fardeau fiscal et les défis d'accessibilité.

### 16. Stimuler l'attractivité des artères commerciales du centre-ville par l'amélioration des aménagements urbains et l'animation des rues

L'expérience de magasinage va au-delà de ce qui est vécu à l'intérieur des commerces et comprend la convivialité des artères commerciales. À cet effet, un aménagement urbain approprié constitué d'espaces publics, d'aires de repos et de toilettes publiques pourrait contribuer à l'attractivité des artères commerciales. Par ailleurs, ces éléments ont permis en partie le succès des grands centres commerciaux. La possibilité d'offrir des aménagements urbains adéquats permettrait au centre-ville de compétitionner avec les centres commerciaux des banlieues.

De plus, l'animation des rues par des activités ou des expositions culturelles et l'embellissement des rues et des parcs sont d'importants vecteurs d'attraction, et les initiatives en ce sens devraient être maintenues durant toute l'année.

### Acteur(s) interpellé(s)

Ville de Montréal, SDC, Tourisme Montréal, Quartier des spectacles, commerçants

### Objectif

Attirer les visiteurs au centre-ville

### Priorisation

À mettre en œuvre immédiatement

# Thème 2 : Rehausser l'expérience du centre-ville

## L'EXPÉRIENCE COMMERCIALE

### 17. Lancer une campagne de grande envergure pour la promotion des commerces du centre-ville en positionnant ses artères commerciales comme une alternative écologique au commerce en ligne, tout en soutenant l'économie locale

Les gouvernements doivent offrir du soutien aux initiatives de la Société de développement commercial (SDC) du centre-ville et des associations de commerçants en faveur de l'achat local et de proximité. Ils peuvent également apporter leur aide dans la sensibilisation des consommateurs aux enjeux écologiques des livraisons accélérées et de l'emballage, ainsi qu'à l'approvisionnement à l'international. Dans la campagne, une attention particulière pourrait aussi être portée à la mise en valeur des attributs locaux des produits (menus locaux, produits du marché, conception montréalaise, « fabriqué à Montréal », etc.).

Cette initiative vise à profiter de l'intérêt et de la sensibilisation des consommateurs du Grand Montréal vis-à-vis des produits écoresponsables et locaux qui ont évolué à la suite de la pandémie, avec un intérêt marqué à encourager le « fait ici » et notre économie locale. Les contraintes sanitaires (limitation des déplacements entre régions, etc.) et, en parallèle, le besoin de sortir de l'environnement d'achat purement virtuel imposé pendant le confinement ont poussé les Montréalais à redécouvrir leur ville, ses commerces et ses restaurants uniques. Cette tendance semble s'inscrire dans une perspective à plus long terme, d'autant plus que la richesse des ménages s'est accrue pendant la pandémie.

### 18. Évaluer les possibilités permettant aux commerçants/ restaurateurs de réduire leurs charges jusqu'à ce que les affaires reviennent au niveau pré-pandémique

Cette initiative impliquerait de mettre en place une table de concertation réunissant les propriétaires d'immeubles, la Ville de Montréal, le Service du développement économique (SDE) et des représentants des secteurs du commerce de détail et de la restauration afin de réfléchir de façon concertée à la répartition du risque lié au fait de faire des affaires au centre-ville. Cette réflexion pourrait comprendre le développement d'une formule qui combine un loyer de base (réduit par rapport au loyer actuel) et un pourcentage du chiffre d'affaires. Une stratégie similaire pourrait être étudiée quant aux taux de taxation foncière, dont le calcul pourrait tenir compte du contexte d'affaires des entreprises. Par ailleurs, il est nécessaire de favoriser l'octroi fluide de permis aux commerçants et restaurateurs qui en font la demande en favorisant, en simplifiant et en numérisant les démarches.

#### Acteur(s) interpellé(s)

SDC, Ville de Montréal, Chambre de commerce du Montréal métropolitain

#### Objectif

Positionner le magasinage au centre-ville comme un choix plus écologique que les plateformes en ligne et qui soutient l'économie locale

#### Priorisation

À mettre en œuvre à moyen terme (dans les 12 prochains mois)

#### Acteur(s) interpellé(s)

Ville de Montréal, gouvernement du Québec

#### Objectif

Améliorer les conditions d'affaires des commerçants du centre-ville

#### Priorisation

À mettre en œuvre immédiatement

# Thème 2 : Rehausser l'expérience du centre-ville

## L'EXPÉRIENCE COMMERCIALE

### 19. Développer une approche réglementaire et fiscale agile pour les commerçants et les restaurateurs

Lors de nos entretiens, les restaurateurs du centre-ville ont salué les initiatives de la Ville offrant aux restaurateurs la possibilité d'installer une terrasse pour un prix symbolique. Cette initiative devrait perdurer pour les restaurateurs du centre-ville jusqu'à un retour de l'achalandage à des niveaux relativement similaires à ceux qui prévalaient avant la pandémie. Dans cette perspective, il y aurait un potentiel pour prolonger ce projet durant la saison hivernale par le développement de terrasses hivernales dès l'hiver 2021.

La charge fiscale municipale supportée par les commerçants et restaurateurs du centre-ville devrait également être revue. En théorie, ces derniers paient une prime pour être au centre-ville puisqu'ils bénéficient du fort achalandage que procure cet écosystème. Or, la charge fiscale devrait être ajustée en conséquence jusqu'à ce que le niveau d'activité au centre-ville revienne au niveau pré-pandémique.

Au provincial, le processus d'embauche des travailleurs internationaux doit être accéléré et simplifié. À cet effet, le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Inclusion (MIFI) devrait veiller à ce que les métiers associés aux industries de la restauration, de l'hôtellerie et du commerce au détail soient bien pris en compte dans la liste des professions admissibles au traitement simplifié. C'est ce que laisse entendre la demande d'assouplissements présentée par le gouvernement du Québec au fédéral en novembre dernier. De plus, ce processus devrait assurer un traitement plus efficace des demandes de permis temporaires.

### Acteur(s) interpellé(s)

Ville de Montréal

### Objectif

Améliorer les conditions d'affaires des commerçants du centre-ville

### Priorisation

À mettre en œuvre immédiatement en misant sur les initiatives déjà mises de l'avant



# Thème 3 : Favoriser la mixité des usages du centre-ville

## CRÉATION D'ESPACES RASSEMBLEURS

### Point de départ

Dans les dernières années, la demande de logements au centre-ville a été soutenue principalement par de jeunes professionnels désirant s'établir près de leur lieu de travail, mais également par le segment des nouveaux/jeunes retraités souhaitant avoir un pied-à-terre au centre-ville, à proximité du large éventail de services qui y sont offerts. La popularité du secteur s'est traduite par la croissance soutenue des mises en chantier dans les dernières années, par une réduction des stocks de nouvelles constructions non vendues et par une décroissance des taux d'inoccupation sur le marché locatif. En général, les ménages établis au centre-ville ont des revenus plus élevés et peuvent déboursier davantage pour leur loyer. Il faut aussi savoir que l'arrondissement de Ville-Marie figure parmi les secteurs les plus chers de la ville de Montréal relativement au logement, soit environ 2 000 \$/mois pour un logement de deux chambres, alors que la moyenne pour l'île de Montréal se situe à 1 323 \$/mois.

### 20. S'engager dans le développement de zones résidentielles qui sont attrayantes pour une diversité de ménages

Le fait d'avoir une base résidentielle diversifiée est un élément clé de la résilience du centre-ville. Le concept de « ville du quart d'heure » gagne du terrain dans des métropoles comme Paris, Copenhague ou Melbourne et implique de développer des milieux de vie attirants pour une population diversifiée. Il s'agit de s'assurer que certaines fonctions sociales sont rapidement accessibles pour tous : se loger, travailler, accéder aux soins, s'approvisionner, apprendre et s'épanouir (sports et loisirs). Plus concrètement, les espaces de vie attirants pour une population diversifiée dépendront également de l'accessibilité aux services, dont les garderies, les écoles et les soins de santé. Si le centre-ville de Montréal est déjà un milieu de vie intéressant, l'offre plus limitée de ces services essentiels restreint son attrait pour les familles ou les ménages nécessitant des soins, par exemple.

Cet engagement devrait également viser à bonifier l'offre de logements relativement abordables. Au-delà des enjeux d'accessibilité au logement, cet engagement pourrait réduire, en partie, la pression sur la pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs des services comme la restauration et le commerce de détail au centre-ville. Le fait qu'une part importante de ces travailleurs ne puisse se payer un logement dans un rayon équivalant à une période de 20 à 30 minutes de transport de son lieu de travail rend certaines entreprises du centre-ville moins attractives pour une main-d'œuvre qui peut facilement avoir accès à un emploi près de son domicile.

Bien que cette vision nécessite une réflexion plus approfondie sur les orientations à prendre, certains éléments peuvent être réalisés à court terme : réduire les obstacles à la conversion et à la construction d'immeubles résidentiels (p. ex. lourdeur et complexité des règles, délais, etc.) et s'assurer que dans les plans d'aménagement, toutes les conditions sont réunies pour attirer une population mixte.

### Acteur(s) interpellé(s)

Ville de Montréal et autres acteurs dans une perspective de consultative

### Objectifs

- Dynamiser et optimiser les espaces résidentiels au centre-ville dans une perspective d'attraction d'une population mixte
- Lancer une réflexion multipartite sur l'avenir du centre-ville en tant que milieu de vie en tenant compte de sa vocation commerciale et d'affaires

### Priorisation

À mettre en œuvre à moyen terme (dans les 12 prochains mois)

# Thème 3 : Favoriser la mixité des usages du centre-ville

## CRÉATION D'ESPACES RASSEMBLEURS

### 21. Faciliter la conversion des locaux commerciaux excédentaires en logements abordables par la réalisation de projets pilotes

L'élimination de certaines contraintes comme la lourdeur et la complexité des règles administratives et des délais peut aider à accélérer le développement d'un parc immobilier au centre-ville qui correspond aux besoins d'une population mixte. Le plus grand potentiel de conversion réside principalement dans les entreprises des classes B et C. Par contre, s'il est vrai qu'une part de conversion pourrait se faire dès maintenant, il faut agir avec prudence. Les employeurs doivent encore réfléchir à l'utilisation de leurs espaces, élaborer leur plan de réaménagement et valider la réponse de leurs employés. À l'heure actuelle, plusieurs immeubles commerciaux ne sont pas adaptés à des fonctions résidentielles et il n'est pas clair si la surcapacité des espaces de bureaux que l'on observe en raison d'éléments conjoncturels sera garante d'une tendance à plus long terme. Le cas échéant, un appel à la conception d'idées selon des points de vue urbanistique, architectural et technologique devrait être émis afin d'engager différents secteurs économiques locaux.

#### Acteur(s) interpellé(s)

Ville de Montréal et promoteurs immobiliers

#### Objectif

Faciliter la conversion des espaces commerciaux et de bureaux vacants qui sont clairement excédentaires

#### Priorisation

À mettre en œuvre à moyen terme (dans les 12 prochains mois)

### 22. Développer au moins un projet immobilier exemplaire à fort rayonnement international

Les projets à mixité fonctionnelle tels que « Demain Montréal » attirent l'attention du monde entier sur la région en question et soutiennent un engouement pour celle-ci. De plus, les aménagements modernes, durables et inclusifs encouragent les résidents à s'y installer à long terme.

*Le projet « Demain Montréal », représenté par Cogir, Ivanhoé Cambridge et Pomerleau : un projet immobilier exemplaire*

En 2019, le consortium formé par Cogir, Ivanhoé Cambridge et Pomerleau a gagné le concours international « Reinventing Cities », auquel participaient 13 autres métropoles dans le monde. Le projet, appelé « Demain Montréal », comprend 250 logements, dont 50 sociocommunautaires pouvant héberger des familles à faible revenu. En son cœur se trouvera le « souk », un lieu voué à l'économie circulaire, comprenant un « fab lab » (atelier collaboratif), une épicerie et des restaurants zéro déchet, ainsi que des services éducatifs faisant la promotion d'un comportement écologique. Le projet offrira aussi à ses habitants une forêt urbaine, un verger et une ferme aéroponique pour la production alimentaire locale. Le bâtiment comprendra une impressionnante structure moderne en bois et sera une vitrine pour le talent architectural montréalais.

#### Acteur(s) interpellé(s)

Ville de Montréal et promoteurs immobiliers

#### Objectif

Mettre de l'avant le talent local par le lancement de projets novateurs et positionner Montréal comme un leader dans le développement de projets qui apportent des solutions à différents enjeux sociaux : logement, réduction de l'empreinte carbone et développement économique local

#### Priorisation

À mettre en œuvre à moyen terme (dans les 12 prochains mois)

# Thème 3 : Favoriser la mixité des usages du centre-ville

## CRÉATION D'ESPACES RASSEMBLEURS

### 23. Investir davantage dans le développement d'espaces publics et d'espaces verts

Les espaces publics sont la cour arrière des résidents du centre-ville. Il est essentiel d'offrir ces espaces extérieurs à la population locale afin de faire du centre-ville un milieu de vie intéressant et d'améliorer le bien-être de ses résidents.

#### Acteur(s) interpellé(s)

Ville de Montréal et promoteurs immobiliers

#### Objectif

Soutenir la création de milieux de vie intéressants

#### Priorisation

À mettre en œuvre à moyen terme (dans les 12 prochains mois)

# Thème 3 : Favoriser la mixité des usages du centre-ville

## DIVERSIFICATION DU TISSU INDUSTRIEL DU CENTRE-VILLE

### Point de départ

Favoriser la mixité du centre-ville de Montréal implique également une diversification du type d'entreprises selon leur taille, leur cycle de développement ou leur secteur d'activité. En effet, le tissu économique du centre-ville d'affaires est principalement structuré autour de grandes entreprises qui œuvrent dans des secteurs traditionnels de l'économie, alors que la nouvelle économie s'est développée davantage dans des quartiers comme le Mile-End ou Le Mile-Ex. Il demeure ainsi une opportunité de diversifier le tissu économique du centre-ville en y attirant des entreprises en démarrage, notamment du secteur des hautes technologies et des industries créatives, ainsi qu'en y favorisant des synergies et des partenariats entre les différents acteurs de l'écosystème du centre-ville.

#### 24. Miser sur l'attraction d'entreprises en démarrage et d'entreprises de plus petite taille au centre-ville

Les entreprises en démarrage sont une pierre angulaire dans le dynamisme d'un centre-ville : elles attirent du capital étranger, créent des emplois et positionnent leur région en tête de file pour l'innovation dans leur secteur d'activité, ce qui permet l'établissement de centres de recherche et de partenariats avec les universités locales.

La hausse des taux de disponibilité et la baisse des loyers des immeubles des classes B et C au centre-ville de Montréal doivent être présentées à l'international comme une opportunité pour ces entreprises de venir s'y installer. En tandem, le fort bassin d'étudiants universitaires à Montréal doit être véhiculé comme une solution pour les firmes étrangères au problème de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Pour ce faire, un soutien doit être accordé aux organisations telles que PME Montréal et différents incubateurs présents au centre-ville, afin de leur permettre de saisir cette opportunité.

#### Acteur(s) interpellé(s)

Ville de Montréal, CCMM, Montréal centre-ville, Centech, Espace CDPQ, District 3, Maison Notman, PME Montréal

#### Objectif

Attirer des entreprises en démarrage et de petite taille au centre-ville en leur offrant des conditions de développement favorables

#### Priorisation

À mettre en œuvre à court terme (dans les 3 à 6 prochains mois)

#### 25. Intensifier la relation entre les entreprises et les centres de recherche appliquée situés au centre-ville et dans ses abords immédiats

Le savoir scientifique doit participer pleinement à la prospérité des centres-villes, et les entreprises doivent en tirer profit en mettant de l'avant les occasions d'innovation. À cet effet, les accélérateurs et les incubateurs universitaires sont des liens pertinents à renforcer puisqu'ils participent à la création des entreprises en démarrage.

#### Acteur(s) interpellé(s)

McGill, Concordia, Université de Montréal, UQAM, INRS, autres centres de recherche et entreprises du secteur privé

#### Objectif

Favoriser le maillage entre les entreprises du secteur privé et les institutions de recherche au centre-ville

#### Priorisation

À mettre en œuvre à court terme (dans les 3 à 6 prochains mois)

# Thème 4 : Positionner le centre-ville en tant que secteur stratégique et décisionnel et assurer son rayonnement à l'international

## Point de départ

Les centres-villes incarnent historiquement le visage de la ville à l'international, à l'image de la densité de tous les acteurs économiques, politiques et culturels majeurs qui s'y trouvent. À cette fin, ces acteurs doivent se regrouper et collaborer à la poursuite d'une vision cohérente et innovatrice. Le centre-ville de Montréal est bien positionné pour tirer profit de la pandémie et se distinguer du lot, notamment en misant sur sa capacité d'innovation, sur le soutien des différents ordres gouvernementaux ainsi que sur sa diversité culturelle.

### 26. Miser sur l'innovation, le savoir-faire local et la présence d'établissements d'enseignement pour lancer des projets expérimentaux à portée internationale, par exemple faire du centre-ville un laboratoire urbain qui soit une vraie zone d'innovation liée à la ville intelligente

Montréal peut se positionner à la tête de ces changements à long terme en lançant un laboratoire urbain dans son centre-ville regroupant les différents instituts de recherche, les universités et les entreprises pour collaborer, innover et expérimenter de nouvelles pratiques urbaines. Par exemple, ces laboratoires peuvent prendre la forme de quartiers ayant accès à la technologie Wi-Fi ou à une connexion 5G, accueillant les véhicules autonomes pour offrir des courses de taxi de courte distance, ou encore de sites d'exposition d'arts innovants. Ces expériences peuvent attirer l'attention et piquer la curiosité à l'international et ainsi promouvoir une image de ville dynamique pour Montréal. Ultimement, les innovations qui sont implantées de manière permanente contribuent à rehausser la qualité du centre-ville comme milieu de vie.

#### Acteur(s) interpellé(s)

Ville de Montréal et milieu universitaire (différents centres de recherche du domaine technologique), Montréal International

#### Objectif

Favoriser le développement d'innovations portant sur des enjeux mondiaux

#### Priorisation

À mettre en œuvre à moyen terme (dans les 12 prochains mois)

### 27. Promouvoir la visite du centre-ville auprès du grand public par la réalisation d'événements de grande envergure

L'organisation d'événements signature en lien avec les affaires (conférences, expositions), les arts (concerts, expositions) ou le sport est primordiale pour positionner le centre-ville comme un lieu d'attraction régional, national et international. Afin de contribuer à cette offre, les instances gouvernementales doivent simplifier les processus rattachés au développement de nouveaux projets et allouer des ressources pour étendre la notoriété de Montréal afin d'attirer des artistes et des organisations mondiales.

#### Acteur(s) interpellé(s)

Ville de Montréal, Quartier des spectacles de Montréal, Tourisme Montréal

#### Objectif

Faire de la visite au centre-ville de Montréal un incontournable par le lancement de grands événements

#### Priorisation

À mettre en œuvre tout au long de 2022



# Thème 4 : Positionner le centre-ville en tant que secteur stratégique et décisionnel et assurer son rayonnement à l'international

## 28. Généraliser et pérenniser le maillage entre les entreprises, les propriétaires et les acteurs du domaine créatif pour la mise en valeur des espaces et des actifs du centre-ville

Dans la dernière année, plusieurs projets créatifs ont été mis de l'avant avec succès dans le but d'offrir une expérience renouvelée aux travailleurs, clients et touristes du centre-ville. La Ville de Montréal a lancé deux appels de projets dans le but de financer la création d'œuvres dans l'espace public montréalais tandis que Tourisme Montréal a lancé le Fonds de maintien des actifs stratégiques touristiques (FMAST) pour encourager la réalisation de projets d'envergure afin de favoriser l'achalandage au centre-ville et des retombées pour le secteur touristique. En parallèle, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain a lancé un appel de projets pour concevoir et déployer des projets signature dans des lieux privés et semi-privés du centre-ville de Montréal. Ces initiatives ont ouvert le dialogue entre les acteurs du secteur créatif, les propriétaires immobiliers et même les employeurs. La valeur ajoutée de ces projets pour le secteur privé est reconnue. Le déploiement de ce type de projet pourrait être facilité par le maillage entre les artistes qui ont des idées innovantes pour embellir le centre-ville et les acteurs du secteur privé qui y voient une valeur ajoutée pour leurs activités. Éventuellement, le secteur privé pourrait jouer un plus grand rôle dans le financement de tels projets.

### Acteur(s) interpellé(s)

Propriétaires immobiliers, Culture Montréal, acteurs du secteur privé

### Objectif

Poursuivre le lancement de projets créatifs au centre-ville en favorisant le maillage entre les créateurs et le secteur privé

### Priorisation

À mettre en œuvre à court terme (dans les 3 à 6 prochains mois)

## 29. Appuyer les secteurs de la culture, du tourisme et de la haute gastronomie qui constituent l'un des piliers de l'attractivité du centre-ville de Montréal et de son rayonnement international en tant que métropole culturelle et culinaire

Les secteurs de la culture, du tourisme et de la haute gastronomie sont des éléments importants pour le rayonnement de la métropole à l'international. Or, ces secteurs ont été les plus touchés par la pandémie en plus de faire face à d'importants défis de main-d'œuvre en raison de la pénurie et du départ de bon nombre de travailleurs vers d'autres secteurs. Plusieurs estiment que la pénurie de main-d'œuvre est une menace beaucoup plus importante que la baisse de l'achalandage au centre-ville.

Dans ce contexte, l'aide publique doit être maintenue jusqu'au retour d'un certain équilibre. De plus, le gouvernement du Québec devrait faciliter le processus d'immigration des travailleurs liés aux secteurs de la culture, du tourisme et de la gastronomie.

Enfin, le secteur de la gastronomie doit pouvoir bénéficier d'une structure de concertation afin d'aborder l'ensemble des défis que l'industrie devra relever, à l'exemple de Culture Montréal et de Tourisme Montréal pour leurs secteurs réciproques.

### Acteur(s) interpellé(s)

Gouvernements du Québec et du Canada, Tourisme Montréal, Culture Montréal

### Objectif

Créer des ponts entre les milieux de la culture, du tourisme et de la gastronomie afin de mieux répondre aux défis auxquels ils font face. Ultimement, un soutien plus ciblé permettra de maintenir cet écosystème qui contribue au rayonnement du centre-ville

### Priorisation

À mettre en œuvre à court terme (dans les 3 à 6 prochains mois)

# 4

## Annexe

- Méthodologie
- Liste des personnes contactées

# Hypothèses utilisées pour les scénarios de projection de l'achalandage

## MÉTHODOLOGIE

Agent économique	Intrant	Valeur	Source/Notes
Travailleurs	Nombre prépandémie	343 000 travailleurs du centre-ville (incluant les résidents)	Statistique Canada, Recensement 2016, selon le lieu de travail. Statistique Canada, Enquête sur la population active. Analyse PwC.
	Dépenses hebdomadaires moyennes par agent économique faites au centre-ville	110,96 \$/semaine	International Council of Shopping Centers (2012), <i>Office-Worker Retail Spending in a Digital Age</i> . Analyse PwC. Valeur ajustée pour le coût de la vie et l'inflation.
Résidents	Nombre prépandémie	89 434 résidents (53 345 ménages)	Statistique Canada, Recensement 2016, selon le lieu de résidence. Analyse PwC.
	Dépenses annuelles moyennes par agent économique faites au centre-ville	27 164 \$/année	Statistique Canada. Tableau 11-10-0222-01 Dépenses des ménages, Canada, régions et provinces. Analyse PwC.

Notes : 1. Lorsque nécessaire, les intrants ont été majorés afin de refléter les conditions de marché en 2019. Cette majoration reflète principalement l'inflation et la fluctuation du dollar canadien, et d'autres facteurs qui reflètent la réalité des dépenses au centre-ville spécifiquement.

2. Les dépenses des travailleurs du centre-ville qui y résident également sont captées dans la catégorie des résidents. Afin d'éviter le double comptage, nous avons soustrait la proportion des travailleurs du centre-ville pour qui le navettage quotidien est de moins de 15 minutes en utilisant les données du recensement de Statistique Canada. La résultante est une estimation du nombre de navetteurs quotidiens au centre-ville. Nous estimons cette proportion à environ 15 % des travailleurs. Le nombre de navetteurs quotidiens avant la pandémie est donc estimé à environ 279 000.

# Hypothèses utilisées pour les scénarios de projection de l'achalandage (suite)

## MÉTHODOLOGIE

Agent économique	Intrant	Valeur	Source/Notes
Étudiants	Nombre prépandémie	123 000 étudiants au total 35 000 étudiants internationaux 93 000 étudiants locaux vivant hors campus	Bureau de coopération interuniversitaire (2019).
	Dépenses annuelles moyennes par agent économique faites au centre-ville	Étudiants internationaux : durée court terme - 8 251 \$/année; durée long terme - 41 640 \$/année. Étudiants locaux hors campus : 2 234 \$/année	Canmac Economics Limited (2020), <i>Economic impact of international education in Canada - 2020 update</i> . Affaires mondiales Canada. Données HEC, Université de Montréal. Analyse PwC.
Visiteurs	Nombre prépandémie	11,1 millions de visiteurs, dont 64 % visitent principalement le centre-ville Domestique - agrément : 4,5 millions Domestique - affaires : 452 000 États-Unis - agrément : 1,1 million États-Unis - affaires : 212 000 International - agrément : 715 000 International - affaires : 134 000	Statistique Canada. Tableau 24-10-0024-01 type de dépenses faites par les résidents du Canada, par province visitée et durée de la visite, inactif. Statistique Canada. Tableau 24-10-0027-01 Nombre de voyages domestiques faits par les résidents du Canada, par caractéristiques des voyages, inactif. Destination Canada (2011). <i>Tourisme en bref</i> . Destination Canada (2021). <i>Tourisme au Canada - Recherche</i> . Tourisme Montréal (2020). <i>Bilan annuel 2019</i> .
	Dépenses moyennes par visite par agent économique faites au centre-ville	Domestique - agrément : 123,85 \$ Domestique - affaires : 160,97 \$ États-Unis - agrément ou affaires : 726,74 \$ International - agrément ou affaires : 1 087,98 \$	

Note : Lorsque nécessaire, les intrants ont été majorés afin de refléter les conditions de marché en 2019. Cette majoration reflète principalement l'inflation et la fluctuation du dollar canadien, et d'autres facteurs qui reflètent la réalité des dépenses au centre-ville spécifiquement.

# Hypothèses utilisées pour les scénarios de projection de l'achalandage (suite)

## MÉTHODOLOGIE

Agent économique	Variable modélisée	Scénario horizon 2022	
		Pessimiste	Optimiste
<b>Travailleurs</b>	Changement dans le nombre de jours se déplaçant au centre-ville	- 25 %	- 19 %
<b>Résidents</b>	Changement dans le nombre de résidents du centre-ville	- 5 %	Sans impact
<b>Étudiants</b>			
<b>Étudiants internationaux</b>	Changement dans le nombre d'étudiants	- 5 %	Sans impact
<b>Étudiants hors campus<sup>1</sup></b>	Changement dans le nombre de jours se déplaçant au campus	- 10 %	- 5 %
<b>Visiteurs</b>			
<b>Agrément – Domestique</b>	Changement dans le nombre de visiteurs domestiques voyageant pour agrément	Sans impact	Sans impact
<b>Agrément – États-Unis</b>	Changement dans le nombre de visiteurs américains voyageant pour agrément	- 20 %	- 10 %
<b>Agrément – International</b>	Changement dans le nombre de visiteurs internationaux voyageant pour agrément	- 40 %	- 30 %
<b>Affaires – Domestique</b>	Changement dans le nombre de visiteurs domestiques voyageant pour affaires	- 20 %	- 10 %
<b>Affaires – États-Unis</b>	Changement dans le nombre de visiteurs américains voyageant pour affaires	- 60 %	- 40 %
<b>Affaires – International</b>	Changement dans le nombre de visiteurs internationaux voyageant pour affaires	- 80 %	- 0 %

<sup>1</sup>À noter que les étudiants vivant sur le campus sont captés dans les résidents, donc cette catégorie d'étudiants est exclue pour éviter le double comptage.

Sources : Sondages Léger/CCMM; McKinsey & Co. (2020); Statistique Canada (2020); Sites Web de Concordia, McGill, UQAM, et ÉTS; Colliers Canada, Rapports de marché trimestriels; Bureau de coopération interuniversitaire (2020); Tourisme Montréal (Statistiques); Destination Canada (2021); Consultations PwC; CBRE, Canadian Market Outlook Report 2021; PwC, Emerging Trends in Real Estate 2021; Doug Blissett, Economist, The Canadian Real Estate Association; Analyse PwC.



# Détails sur l'approche quant à l'estimation de la propension au télétravail par type d'occupation

## MÉTHODOLOGIE

### Approche :

1. La médiane de la capacité de télétravail par industrie provient des études de Statistique Canada et de la firme McKinsey.
2. Les intentions de télétravail par secteur ont été tirées du sondage « J'aime travailler au centre-ville », réalisé durant les mois d'août et de septembre 2021 (CCMM/Léger).
3. La propension au télétravail est constituée du produit de (1) et (2), soit l'intention de télétravail pour les emplois considérés comme « à risque » face au télétravail.
4. Afin de construire une propension au télétravail par type d'occupation, nous avons pris la moyenne de la propension pour tous les secteurs similaires, soit (i) majoritairement en bureau, (ii) majoritairement en situation de service en présentiel et (iii) majoritairement manuel. Ces catégories sont définies plus bas.
5. Ensuite, nous avons estimé la proportion des emplois se trouvant dans chacun de ces trois types d'occupation au sein de chaque secteur, en utilisant notamment le sondage Léger/CCMM. Ces proportions reflètent des hypothèses réalistes quant à la ventilation des occupations du centre-ville de Montréal par secteur. Par exemple, il est peu probable que les emplois du secteur minier soient des emplois d'ouvriers de machinerie lourde. Plutôt, il est très probable que ces emplois soient de type administratif ou professionnel.
6. Enfin, les propensions par type d'occupation estimées en (3) ont été appliquées au nombre total d'emplois de chaque type d'occupation pour estimer le choc sur l'achalandage.

### Définitions des types d'occupation :

- **Emplois de bureau** : ces emplois consistent en des postes où la majorité des tâches peut se faire à l'ordinateur, sans besoin d'être sur un lieu de travail particulier.
  - Secteurs : finance et assurance, services professionnels, administration publique, gestion d'entreprises, services de location et de baux immobiliers.
- **Emplois des services de première ligne et fonctions essentielles** : ces emplois consistent en des postes pour lesquels il est souvent requis d'y être en personne, notamment en situation de service à un client ou à un patient, ou en raison de la localisation de systèmes physiques.
  - Secteurs : services publics, commerce de gros et commerce de détail, information et culture, services administratifs et de soutien, services d'enseignement, soins de santé et assistance sociale, arts, spectacles et loisirs, services d'hébergement et de restauration, autres.
- **Emplois manuels** : ces emplois consistent en des postes pour lesquels il est impossible de faire du télétravail en raison de la nature des tâches manuelles comme l'opération de machinerie.
  - Secteurs : agriculture, chasse et pêche, extraction de ressources naturelles, construction, fabrication, transport et entreposage.

# Liste des organisations consultées

Grandes entreprises	Commerces et restaurants	Organisations publiques	Gestionnaires d'immeubles	Organisations à but non lucratif impliquées dans la promotion du centre-ville	Universités
					
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lavery</li><li>• Sun Life</li><li>• Banque Nationale</li><li>• Cogeco</li><li>• Deloitte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Vie en Rose</li><li>• Restaurant Le Coq Frit</li><li>• Restaurant Toqué!</li><li>• Restaurant Monarque</li><li>• Association Restaurants Québec</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Société de transport de Montréal</li><li>• Ville de Montréal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ivanhoé Cambridge</li><li>• Sun Life (tour Sun Life)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Montréal centre-ville</li><li>• Montréal International</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Université McGill</li><li>• Université Concordia</li></ul>



J'aime  
travailler au  
centre-ville



En collaboration avec

Québec

