

BÂTIR UNE MÉTROPOLE PROSPÈRE AU PROFIT DE TOUS SES QUARTIERS



RAPPORT

Comité consultatif sur le développement
économique du territoire de la Ville de Montréal

22 octobre 2018



MESSAGE DU PRÉSIDENT DU COMITÉ CONSULTATIF

Madame La Mairesse,

Mesdames, Messieurs,
membres du Comité exécutif,

Au nom des membres du Comité consultatif sur le développement économique du territoire, j'ai le plaisir de vous présenter le rapport *Bâtir une métropole prospère au profit de tous ses quartiers*, fruit de la réflexion et de la démarche menées au cours des derniers mois.

Fort du mandat qui lui a été confié en juin dernier, le Comité a étudié les facteurs de réussite qui pourraient accroître le dynamisme, l'agilité et la performance du développement économique du territoire montréalais et guider l'intervention de la Ville de Montréal dans la définition des projets stratégiques.

La prémisse de notre travail est qu'une administration municipale détient des leviers qui peuvent accélérer le développement économique sur son territoire et faire en sorte que ce développement soit réalisé d'une manière qui accroît la qualité de vie des citoyens de la métropole. Or, à l'évidence, le développement économique dépend en premier lieu du dynamisme de la société civile. En effet, ce sont les entrepreneurs et les entreprises, qu'elles soient privées ou dites d'économie sociale, qui sont les véritables moteurs du développement économique. En outre, plusieurs leviers d'intervention sont également entre les mains des ordres de gouvernement supérieurs. Cela illustre encore davantage l'importance pour la Ville d'exercer un leadership fort, en phase avec les leaders du milieu et les préoccupations de la population.

Montréal compte plusieurs cas de réussite qui ont démontré sa capacité à développer des pôles économiques performants. Le centre-ville dynamique et convivial en est l'exemple le plus frappant, mais d'autres cas sont tout aussi exemplaires, qu'il s'agisse du Technopôle Angus, résultat du travail acharné d'un promoteur qui s'est fait agent de transformation urbaine, du Technoparc Montréal, campus scientifique à Ville Saint-Laurent qui regroupe 125 entreprises et qui accueille chaque jour plus de 7 000 travailleurs, ou encore du Quartier des spectacles, fruit d'une vision portée par la Ville et qui a bénéficié du soutien des gouvernements du Québec et du Canada.

De fait, il n'existe pas de formule unique. Pensons au Quartier de l'innovation, né d'une coalition d'acteurs clés du milieu académique regroupés autour de la vision d'un milieu de vie axé sur l'innovation; aux retombées engendrées par Ubisoft qui, en choisissant de s'implanter dans le Mile End il y a une vingtaine d'années, a profondément transformé l'identité du quartier; ou encore au regroupement en cours d'entreprises qui forment un véritable *hub* en intelligence artificielle dans le Mile-Ex.

Au-delà des dynamiques de pôle, le comité s'est attardé aux défis particuliers que pose le redéveloppement des immenses terrains situés dans l'Est de l'île. Ce rapport s'y attarde particulièrement. Le Comité estime que nous ne pourrions considérer avoir réussi le développement économique du territoire si nous ne parvenons pas à créer des conditions gagnantes pour le développement à l'est du boulevard Pie-IX.

Le projet est ambitieux et le soutien des gouvernements supérieurs sera essentiel à sa réussite. Nous demeurons toutefois convaincus que la Ville de Montréal saura démontrer le leadership nécessaire et tirer parti du contexte favorable et de la collaboration du milieu pour bâtir cette métropole prospère à laquelle nous aspirons tous. Il va sans dire que le milieu des affaires appuiera et accompagnera la Ville à chacune des étapes de la réalisation de la vision qui découlera de ces recommandations.

En terminant, je tiens à remercier personnellement tous les membres du Comité, dont la feuille de route est impressionnante et qui n'ont pas hésité à mettre leur expérience et leur expertise à contribution dans le cadre de cette importante démarche. Je remercie également les représentants des nombreuses organisations que nous avons consultées, dont les observations ont grandement enrichi la réflexion. Merci également aux équipes de la Ville et de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain qui ont appuyé le Comité dans ses travaux. Si les collaborations pour bâtir le Montréal que nous envisageons sont à l'image de celles qui ont eu cours dans le cadre des travaux du Comité, nous sommes en droit de nous attendre à des résultats éclatants.

Le président du Comité consultatif sur le développement économique du territoire de la Ville de Montréal,



Michel Leblanc



MEMBRES DU COMITÉ

Michel Bédard, CPA, CA

Vice-président, Placements immobiliers
Desjardins Gestion internationale d'actifs

Christian Bernard

Économiste en chef et vice-président
communication marketing
Montréal International

Andrée De Serres, Ph. D.

Titulaire de la Chaire Ivanhoé Cambridge
d'immobilier, ESG UQAM

Daniel Denis

Associé sortant (retraité 2018)
KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. – SECOR

Julie Dubé

Associée, vice-présidente exécutive –
Montréal, lg2

Vincent Duhamel, CFA

Président et chef de l'exploitation globale
Fiera Capital

Isabelle Foisy, ASC, Adm.A.

Présidente et directrice générale
QuébecInnove

Lise Gagné, Arch., LEED AP, LL.B.

Conseillère senior
CIM – Conseil

William Jegher

Associé, Services consultatifs
transactionnels
EY

Jean Laurin

Président et chef de la direction
Devencore

Michel Leblanc

Président du Comité consultatif sur le
développement économique du territoire
Président et chef de la direction
Chambre de commerce du Montréal
métropolitain

Kerlande Mibel

Présidente
Zwart communication

Nathalie Volland

Présidente
Gestion immobilière Quo Vadis



RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

DANS LE CADRE DE SES TRAVAUX QUI SE SONT DÉROULÉS DU 27 JUIN AU 15 OCTOBRE 2018 ET QUI SE SONT ARTICULÉS AUTOUR DE TROIS APPROCHES, SOIT UNE DÉMARCHÉ DE CONSULTATION, DE LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE ET DES RENCONTRES À HUIS CLOS, LE COMITÉ A FORMULÉ **TREIZE RECOMMANDATIONS** QUI SE DÉCLINENT EN **QUATRE VOLETS**.

VOLET 1

LES PROJETS STRUCTURANTS ET LES TERRITOIRES DE DÉVELOPPEMENT À PRIVILÉGIER

Recommandation n° 1

Coordination interorganisationnelle pour les projets structurants

Le Comité recommande à la Ville de Montréal de bonifier et de compléter sa stratégie de développement économique par une initiative de coordination interorganisationnelle à très haut niveau décisionnel.

Recommandation n° 2

Accompagnement efficace et adapté aux milieux

Le Comité recommande à la Ville de Montréal d'adapter son dispositif d'accompagnement afin de permettre une flexibilité qui appuie les besoins variables en fonction des différentes dynamiques des milieux.

Recommandation n° 3

Fonctions urbaines de base dans les quartiers à renforcer

Le Comité recommande à la Ville de Montréal d'adopter une approche de développement économique de certains quartiers ciblés, où une main-d'œuvre sous-utilisée est disponible, en concentrant son action sur la maîtrise des fonctions urbaines de base que sont la sécurité, la mobilité et la présence d'infrastructures et de services locaux de base.

Recommandation n° 4

Transport collectif vers les pôles d'emploi

Le Comité recommande à la Ville de Montréal d'accorder la plus haute priorité à la planification, à la mise en place et à l'amélioration de la desserte en transport collectif dans les quartiers qui accueillent une main-d'œuvre importante.

Recommandation n° 5

Rentabilité des projets résidentiels

Le Comité recommande à la Ville de Montréal de travailler en collaboration avec les promoteurs immobiliers et les acteurs économiques afin de définir des solutions qui permettront d'offrir des logements sociaux, des logements abordables et des logements familiaux tout en préservant la rentabilité des projets.

**Recommandation n° 6****Vision pour l'Est de Montréal**

Le Comité recommande à la Ville de Montréal d'établir, en concertation avec le milieu et en étroite collaboration avec le gouvernement du Québec, une vision précise du type de développement souhaité pour la partie centrale de la grande zone de l'Est de l'île de Montréal.

VOLET 2

ACCÉLÉRER L'INVESTISSEMENT IMMOBILIER ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE

Recommandation n° 7**Société paramunicipale pour renforcer le développement des pôles**

Le Comité recommande à la Ville de Montréal de mettre en place une ou plusieurs sociétés paramunicipales qui agiront comme outil de développement immobilier et économique spécialisé dans les zones tirant parti de la présence d'actifs stratégiques.

Recommandation n° 8**Zones de TOD**

Le Comité recommande à la Ville de Montréal de revoir, dans des secteurs clés, le zonage de ses terrains afin de créer des zones mixtes correspondant au concept de TOD.

Recommandation n° 9**Procédure accélérée pour les projets stratégiques**

Le Comité recommande à la Ville de Montréal de mettre en place dès 2019 une procédure accélérée et transparente d'approbation et d'accompagnement d'un nombre limité de projets de développement importants et stratégiques.

VOLET 3

PARLER D'UNE VOIX FORTE ET UNIFIÉE DANS L'INTÉRÊT DE LA MÉTROPOLE

Recommandation n° 10**Image de marque économique**

Le Comité recommande que soit développée, sous l'impulsion de la mairesse de Montréal et présidente de la CMM, une image de marque pour la région métropolitaine de Montréal qui comprenne un positionnement économique fort, et d'en confier le déploiement international à l'organisme de prospection et de promotion Montréal International.

Recommandation n° 11**Positionnements des pôles**

Le Comité recommande à la Ville de Montréal d'accompagner et de soutenir les positionnements locaux qui émergent des différents quartiers et pôles d'emploi de la métropole, en lien avec l'effort de positionnement global qui découlera de la recommandation n° 10.

Recommandation n° 12**Éléments distinctifs pour l'image de la métropole**

Le Comité recommande à la Ville de Montréal d'appuyer la réflexion sur les quatre éléments distinctifs de la métropole – les talents, la qualité de vie, la culture et la mobilité durable – pour favoriser le développement d'un positionnement économique métropolitain.

VOLET 4

S'ADAPTER AUX OCCASIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE S'OFFRANT À MONTRÉAL

Recommandation n° 13

Saisir les occasions de développement

Le Comité recommande à la Ville de Montréal de recevoir les commentaires relatifs aux quatre différents sujets couverts dans la section 6 du rapport, de les analyser et d'en disposer de façon efficace.





TABLE DES MATIÈRES

Message du président du Comité consultatif	2
Membres du comité	4
Résumé des recommandations	5
1. LE COMITÉ CONSULTATIF SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE	10
1.1. L'origine et le mandat du Comité	10
1.2. L'interprétation du mandat	11
1.3. Les travaux du Comité	11
1.4. La structure du rapport	12
2. LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE: ÉTAT DE LA SITUATION	13
3. LES PROJETS STRUCTURANTS ET LES TERRITOIRES DE DÉVELOPPEMENT À PRIVILÉGIER	15
3.1. L'accompagnement des dynamiques d'entreprise	16
3.2. Renforcer la pensée stratégique et insuffler une culture d'expérience client	17
3.3. Adapter la stratégie de développement économique du territoire en fonction des dynamiques locales	19
3.4. Attirer les talents vers les pôles d'emploi et les conserver	22
3.4.1. L'importance du transport collectif	25
3.4.2. Le cas particulier du centre-ville de Montréal	25
3.5. L'urgence de développer le cœur de l'Est industriel	26
3.6. Le rôle des gouvernements provincial et fédéral	28
4. ACCÉLÉRER L'INVESTISSEMENT IMMOBILIER ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE	29
4.1. Le besoin de se doter d'un outil «déclencheur» de projets	30
4.2. Accélérer le développement économique du territoire par la mise en place d'une procédure allégée et simplifiée	33



5. PARLER D'UNE VOIX FORTE ET UNIFIÉE DANS L'INTÉRÊT DE LA MÉTROPOLE	34
5.1. Choisir l'échelle territoriale la plus efficace	35
5.2. Respecter les dynamiques de positionnement sectorielles	36
5.3. Un positionnement basé sur des valeurs distinctives	37
6. S'ADAPTER AUX OCCASIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE S'OFFRANT À MONTRÉAL	38
6.1. Alléger et clarifier le processus réglementaire	38
6.2. Une situation unique qui justifie une aide gouvernementale particulière	39
6.3. Appuyer le développement efficacement, au-delà des limites administratives	40
6.4. Utiliser le pouvoir économique de la Ville pour favoriser l'innovation et la qualité des solutions urbaines	40
7. CRÉER DES CONDITIONS GAGNANTES POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA VILLE DE MONTRÉAL	41

ANNEXE 1

Initiatives privées de développement économique du territoire: quatre cas de figure	43
1. Technopole Angus: l'émergence d'une initiative locale de développement	43
2. La renaissance d'un quartier: le cas d'Ubisoft dans le Mile End	44
3. Regrouper des actifs stratégiques existants: l'exemple du Quartier de l'innovation	46
4. L'évolution d'un parc industriel d'envergure: le Technoparc Saint-Laurent	47

ANNEXE 2

Organismes consultés dans le cadre des travaux du Comité	48
--	----



1 LE COMITÉ CONSULTATIF SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE

1.1. L'ORIGINE ET LE MANDAT DU COMITÉ

Au printemps de 2018, la Ville de Montréal a dévoilé sa *Stratégie de développement économique 2018-2022*, qui se décline en huit plans d'action, dont un portant sur le développement économique du territoire. Des investissements de 106,4 millions de dollars ont d'ailleurs été prévus par la Ville pour appuyer cette vision au cours des quatre prochaines années.

Pour atteindre les objectifs énoncés dans son Plan d'action en développement économique du territoire, la mairesse Valérie Plante a annoncé en juin dernier la création d'un Comité consultatif sur le développement économique du territoire (ci-après appelé «le Comité»). Dirigé par le président et chef de la direction de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), Michel Leblanc, ce dernier s'est vu confier un mandat à deux volets.

1. Orienter la Ville de Montréal dans l'identification des projets stratégiques qui pourront accroître le dynamisme, l'agilité et la performance du développement économique sur le territoire montréalais.
2. Apporter des réponses aux questions sur trois thèmes soumis à la réflexion du Comité:
 - a. les incitatifs financiers à l'investissement immobilier durable;
 - b. la mise en œuvre de projets structurants dans les secteurs à haut potentiel de croissance;
 - c. la définition, le positionnement et la promotion des atouts de la Ville de Montréal et de son territoire, notamment par la mise en valeur de ses pôles économiques.

1.2. L'INTERPRÉTATION DU MANDAT

Tout en cherchant à répondre aux questions qui lui étaient adressées par la Ville de Montréal, le Comité a interprété son mandat de façon non restrictive, n'hésitant pas, lorsque cela était nécessaire, à relever divers enjeux et problématiques connexes aux éléments soumis à sa réflexion et qui lui ont semblé pertinents à l'atteinte des objectifs de la Ville en matière de développement économique du territoire.

Le Comité consultatif a amorcé ses travaux par une analyse des principaux enjeux faisant obstacle à un développement économique du territoire efficace dans la métropole. Une fois ces constats établis et ces enjeux définis, le Comité s'est consacré à la formulation de ses recommandations.

Il importe de souligner qu'au tout début de ses travaux, le Comité a apporté un élément de clarification dans la sémantique utilisée. Il a reconnu l'importance pour la Ville de s'organiser à l'interne afin d'appuyer de manière

efficace le développement économique de son territoire et d'utiliser la nomenclature qu'elle juge appropriée pour nommer ses équipes et définir leurs responsabilités. Toutefois, il est vite devenu évident que la nomenclature employée par la Ville dans son Plan d'action en développement économique du territoire, soit une division du territoire en trois pôles (Ouest, Centre et Est), créait une confusion pouvant nuire à l'analyse et à la compréhension des enjeux et des solutions. Le terme «pôle», tel qu'il est employé par la Ville, fait référence à des «zones» territoriales délimitant l'espace en trois parties. Toutefois, le même terme est plus souvent utilisé pour désigner des concentrations d'activités économiques sur des territoires beaucoup plus restreints, par exemple le «Technopôle Angus» ou un «pôle santé». Dans le cadre de ce rapport, **le Comité a décidé d'utiliser le terme «pôle» pour désigner des concentrations locales**, entre autres lorsqu'il est question du développement d'un «pôle en intelligence artificielle dans le Mile-Ex», et **le terme «zone» lorsqu'il est question du développement à plus grande échelle d'une partie de la ville** située à l'est, à l'ouest ou au centre.

1.3. LES TRAVAUX DU COMITÉ

Les travaux du Comité se sont déroulés du 27 juin au 15 octobre 2018 et se sont articulés autour de trois approches: une démarche de consultation, de la recherche documentaire et des rencontres du Comité à huis clos.

Au cours des quelque deux mois et demi pendant lesquels ont eu lieu ses travaux, le Comité s'est réuni à huit reprises. Plusieurs membres du Comité ont également contribué au débat entre les séances, en partageant des points de vue ou de la documentation

en fonction des problématiques étudiées, ainsi qu'en fournissant des commentaires sur les différentes versions du projet de rapport. Le Comité a également tenu à consulter un large éventail d'organismes susceptibles de lui fournir un éclairage plus précis sur différentes problématiques définies comme des enjeux ou des freins au développement économique du territoire. Il a ainsi rencontré près d'une vingtaine d'organismes aux profils variés. Cette série de rencontres a permis de bien asseoir la compréhension des enjeux qui se présentent en matière de développement économique du territoire dans tous les secteurs d'activité. Outre ces rencontres de consultation, plusieurs intervenants ont répondu à l'appel du Comité et ont fourni par écrit des indications s'appuyant sur leur expérience et leur secteur



d'activité. Au total, ce sont donc une trentaine de groupes qui auront eux aussi contribué à la réflexion en cours. Plusieurs de leurs commentaires et suggestions se trouvent dans ce rapport. La liste exhaustive des organismes consultés, en personne et par écrit, est publiée en annexe 2.

Finalement, une recherche documentaire visant à enrichir la réflexion des membres du Comité et à soutenir les recommandations sur la base de bonnes pratiques et de cas de réussite du développement économique du territoire en Amérique du Nord et ailleurs dans le monde a été réalisée.

Les membres du Comité ont pu compter sur l'appui de plusieurs collaborateurs dans la réalisation de leurs travaux. Mme Véronique Doucet, directrice du Service du développement économique de la Ville de Montréal, et Mme Josée Chiasson, directrice de la mise en valeur des pôles économiques, ont assisté aux séances à titre d'observatrices¹ et ont fourni un nombre important de renseignements et de précisions utiles au Comité. La coordination du Comité, l'animation des séances et la rédaction du rapport ont été confiées à M. Pierre Prévost, économiste-consultant. La Chambre de commerce du Montréal métropolitain a également mis à la disposition du Comité quelques membres de son équipe, notamment MM. Milen Minchev et Philippe Lopez, qui ont appuyé ce dernier dans ses recherches et dans la coordination de la démarche de consultation, sous la supervision de Mme Julie Desjardins, directrice, Affaires publiques. Par ailleurs, la teneur de ce rapport et des recommandations est celle des membres du Comité, qui en assument l'entière responsabilité.

1.4. LA STRUCTURE DU RAPPORT

Le Comité a souhaité, par l'élaboration de ses recommandations, former une trame d'action continue pour la Ville de Montréal. Ces recommandations forment donc un ensemble qui mérite d'être lu et compris dans sa globalité. Certaines des recommandations s'inscrivent dans la continuité des réflexions déjà menées dans un passé récent², mais qui demeurent d'actualité. Ainsi en est-il de tout ce qui concerne la réglementation municipale en place (délais, lourdeurs, difficultés à concilier les objectifs ou les priorités propres à chaque service, etc.) ainsi que la gouvernance montréalaise, que d'aucuns considèrent comme inutilement complexe.

Le présent rapport est structuré de manière à présenter les éléments de réponse aux trois sujets précis qui étaient inclus dans trois sections distinctes (sections 3, 4 et 5) du document de base de la Ville. Une autre section (section 6) regroupe les autres éléments qui, de l'avis du Comité, devraient être pris en compte pour réussir le développement économique du territoire.

1 En l'absence de ces deux observatrices, Mme Valérie Poulin, chef de l'intelligence économique, a assuré une présence au nom de la Ville de Montréal.

2 Voir à ce sujet les recommandations du Comité de travail sur la fiscalité non résidentielle (août 2016) et du Comité consultatif sur le Plan commerce (juin 2018).

2.

LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE: ÉTAT DE LA SITUATION

MONTRÉAL ET L'ENSEMBLE DE LA RÉGION MÉTROPOLITAINE PROFITENT ACTUELLEMENT D'UN EXTRAORDINAIRE ÉLAN ÉCONOMIQUE. CETTE EFFERVESCENCE SE CARACTÉRISE PAR UN TAUX D'EMPLOI À SON APOGÉE ET UN NIVEAU DE CHÔMAGE FAIBLE, UN PIB EN FORTE CROISSANCE ET DES INDICES DE CONFIANCE ÉLEVÉS CHEZ LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE. À CELA S'AJOUTENT DES TAUX D'INTÉRÊT RELATIVEMENT FAIBLES QUI ENCOURAGENT LES INVESTISSEMENTS ET LA RATIFICATION D'ACCORDS COMMERCIAUX QUI FAVORISENT UNE ÉCONOMIE OUVERTE COMME CELLE DE LA MÉTROPOLE. LA CONCLUSION TOUTE RÉCENTE D'UN NOUVEL ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE AVEC LES ÉTATS-UNIS ET LE MEXIQUE RENFORCE LES BASES DE CE QUI POURRAIT S'AVÉRER UNE PÉRIODE DE TRÈS FORTE ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE POUR LA MÉTROPOLE.

Montréal tire également profit des investissements passés dans le développement de son économie du savoir. La concentration de talents sous forme de main-d'œuvre qualifiée et d'établissements d'enseignement supérieur ainsi que l'excellence de ses centres de savoir, de ses instituts de recherche et de ses laboratoires privés ou publics expliquent le dynamisme de certains secteurs de pointe, notamment en intelligence artificielle. De plus, les différentes solutions de financement mises en place pour répondre aux besoins des entreprises établies et des *start-ups* contribuent à renforcer la base d'affaires.

Dans un tel contexte, la Ville de Montréal doit être en mesure d'appuyer et même d'accélérer l'élan que connaît actuellement la métropole. Le moment est propice à la mise en place de conditions de base favorables au développement économique du territoire: réfection et renouvellement des infrastructures

physiques, amélioration et simplification de la réglementation et des formalités administratives, et allègement du fardeau fiscal foncier des entreprises.

À elles seules, ces mesures sur les conditions de base de l'environnement d'affaires ont le pouvoir de maintenir l'élan. Toutefois, la Ville et ses services peuvent faire encore davantage, compte tenu de la présence de défis particuliers.

Le premier défi concerne l'importance grandissante de l'accès à une main-d'œuvre qualifiée comme critère d'implantation et d'investissement. Si jadis on disait que les travailleurs allaient là où les entreprises investissaient, on sait aujourd'hui que ce sont les entreprises qui s'installent là où elles auront accès aux travailleurs qualifiés dont elles auront besoin. Il s'ensuit que la Ville devra porter une attention toute particulière



à l'accessibilité des territoires et, lorsque cela est pertinent, à la cohabitation sur un même territoire de fonctions résidentielle, commerciale et industrielle légère.

Le second défi porte sur les attentes de plus en plus immédiates des investisseurs. L'expérience récente indique que l'attractivité d'investissements locaux ou internationaux est étroitement liée à la qualité de l'accompagnement offert par les équipes de la Ville. La capacité de la Ville à faire preuve d'agilité, voire d'une aptitude à décider et à agir rapidement, constitue une clé de la réussite.

Le troisième défi découle des grandes différences quant aux conditions et au potentiel que l'on trouve dans les différentes zones du territoire de la Ville. La Ville aura tout intérêt à adapter son approche de développement économique en fonction du milieu et des acteurs locaux. Une approche uniforme qui serait désincarnée des forces locales aurait des chances de réussite minces. La Ville ne pourra pas décréter ces dynamiques de développement. Il est difficile de générer un véritable leadership économique local, mais si celui-ci se concrétise, la Ville peut et doit se donner les moyens de reconnaître rapidement les dynamiques et de les soutenir. C'est ainsi qu'elle sera la plus efficace dans son soutien au développement économique de son territoire.

De même, la Ville doit être attentive à l'émergence de dynamiques particulières découlant de choix d'entreprises. Par exemple, le fait qu'Ubisoft ait décidé de s'établir dans Le Mile End et Warner Bros Studio à la Place Émilie-Gamelin s'est avéré très avantageux pour le développement économique du territoire. Le défi sera de s'assurer que la Ville dispose des moyens et des leviers nécessaires pour accompagner les entreprises désireuses de poser de tels gestes extrêmement structurants pour le développement économique de zones moins dynamiques.



3. LES PROJETS STRUCTURANTS ET LES TERRITOIRES DE DÉVELOPPEMENT À PRIVILÉGIER

Dans son Plan d'action en développement économique du territoire, la Ville de Montréal a découpé l'île en trois pôles économiques en fonction des particularités de chaque territoire: les pôles Ouest, Centre et Est³. La Ville a ainsi demandé aux membres du Comité s'il convenait de définir, pour chacun de ces pôles, des secteurs d'activité prioritaires.

Pour répondre à cette demande, le Comité a d'abord posé un constat de base: pour qu'il soit durable, le **développement économique doit s'appuyer sur des forces économiques réelles.**

Les administrations, incluant les administrations municipales, peuvent exercer un pouvoir d'influence sur certaines décisions d'entreprise. Cette influence peut notamment s'exercer par le biais d'outils – comme des crédits de taxe ou d'impôt – ou encore par des décisions relatives au zonage des terrains disponibles. Toutefois, historiquement, une volonté publique tentant de prévaloir sur une dynamique économique profonde (approche descendante ou «top down») a souvent été vouée à l'échec. À Montréal, pour un pôle s'étant développé

RÉSUMÉE À SA PLUS SIMPLE
EXPRESSION, LA QUESTION POUR
LA VILLE DEVIENT: «COMMENT
PRÉPARER ET PILOTER LE
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU
TERRITOIRE DE FAÇON OPTIMALE?»

avec succès selon cette approche, comme la Cité du multimédia, on trouve une Cité du commerce électronique mort-née, un Quartier Chabanel en constante réinvention, un Quartier de la santé qui tarde à se concrétiser, etc.

Nous observons par contre qu'un Quartier de l'innovation, érigé à proximité immédiate d'un établissement comme l'École de technologie supérieure, ou encore l'émergence d'une concentration d'activités en intelligence artificielle dans le Mile-Ex, découlent de dynamiques propres ancrées dans leur milieu. Il importe dès lors d'inscrire les gestes publics à l'intérieur des dynamiques économiques naturellement porteuses, puis de les stimuler ou d'accélérer ces tendances par des actions ciblées et stratégiques.

3 Ville de Montréal (2018). *Bâtir Montréal. Plan de développement économique du territoire*, p. 3, http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/prt_vdm_fr/media/documents/8_dev_econo_territoire_plan.pdf



3.1. L'ACCOMPAGNEMENT DES DYNAMIQUES D'ENTREPRISE

En ce qui a trait aux entreprises existantes, la croissance économique sur le territoire découle de trois cas de figure, en fonction desquels le rôle de Ville doit être adapté.

1. L'AGRANDISSEMENT D'ENTREPRISES DÉJÀ ÉTABLIES À MONTRÉAL

Celles-ci ont besoin de nouveaux espaces pour s'adapter à la croissance de leurs activités: étages supplémentaires pour loger des employés; rallonge d'un bâtiment pour pourvoir à de nouveaux besoins, etc.

RÔLE DE LA VILLE:

- tenir à jour sa réglementation en fonction des besoins réels des milieux;
- actualiser son effort au niveau du service offert aux entreprises.

La Ville est déjà relativement bien structurée pour offrir ce type de service aux entreprises, et ce sont les arrondissements qui en ont la responsabilité, de concert avec le réseau PME-Montréal. Le Comité croit qu'une simple mise à niveau des pratiques sur la base des meilleures pratiques recensées serait de nature à améliorer l'accompagnement fourni par la Ville. Cela éliminerait une partie des irritants liés aux pratiques différentes des arrondissements au sein d'une seule et même ville.

2. UNE COLOCALISATION D'ENTREPRISES DU MÊME TYPE OU D'UN MÊME SECTEUR D'ACTIVITÉ

Un tel regroupement d'entreprises génère des synergies dont les avantages peuvent se manifester à plusieurs niveaux : les échanges informels entre employés, le partage d'une plateforme logistique ou d'un grand équipement situé à proximité, l'intégration d'un nouveau joueur dans un processus d'intrants-extrants produits par chaque entreprise, etc. Ce deuxième cas de figure est davantage susceptible de se produire dans des quartiers urbains qui sont en redéveloppement, à l'exemple de ce qui s'est produit dans la Cité du multimédia et dans le quartier joutant l'ÉTS, ou de ce qui se passe actuellement dans le Mile-Ex.

RÔLE DE LA VILLE:

- veiller à ce que sa réglementation et ses mesures d'accompagnement et de soutien aux entreprises renforcent les dynamiques en développement, par exemple en prévoyant l'établissement de locaux collaboratifs;
- veiller à ce que ses programmes d'immobilisation dégagent des sommes pour investir, en étroite collaboration avec les acteurs du milieu, dans l'embellissement d'un mobilier urbain caractéristique du développement en cours et dans l'amélioration de certaines infrastructures ou de certains équipements;
- veiller à ce que la desserte en transport en commun soit adaptée aux besoins en temps réel. La Ville pourrait même décider d'accélérer le développement de la desserte pour accélérer le développement du secteur.

La concurrence entre les métropoles du monde est vive, et Montréal se distinguera dans l'attraction d'entreprises et d'investissements en raison, en grande partie, de la qualité de vie qu'elle offre dans ces plaques tournantes urbaines. De tels efforts pour rehausser la qualité de vie de ces quartiers permettraient d'en accroître la renommée et de renforcer encore davantage leur attrait pour les types d'entreprises qui cherchent à s'établir dans de tels milieux urbains.

3. L'ATTRACTION D'ENTREPRISES QUI S'INTÉRESSENT À MONTRÉAL EN RAISON DE L'ENSEMBLE DES ATOUS QUI LA CARACTÉRISENT

Parmi ces atouts figurent notamment l'important bassin de talents qualifiés, la présence de dix établissements d'enseignement supérieur, la qualité de vie, l'environnement sécuritaire, etc. C'est ici que les efforts d'un organisme de promotion et de prospection

comme Montréal International sont importants. Les recommandations touchant à l'amélioration de la promotion, présentées à la section 5 de ce rapport, visent à répondre en partie à cette dynamique.

RÔLE DE LA VILLE :

- connaître avec précision les caractéristiques des sites disponibles et transmettre ces renseignements de façon très fluide à Montréal International;
- entamer une réflexion sur le type d'entreprises qu'il convient d'attirer sur ces sites;
- préparer le développement en planifiant les infrastructures et surtout la mobilité du secteur;
- identifier des collaborateurs potentiels qui pourraient agir à titre de « leaders » du développement dans ces zones ou agir comme investisseurs.

3.2. RENFORCER LA PENSÉE STRATÉGIQUE ET INSUFFLER UNE CULTURE D'EXPÉRIENCE CLIENT

Le Comité est d'avis que la Ville de Montréal doit **renforcer sa pensée stratégique à l'égard du développement économique du territoire** : localiser les sites véritablement structurants, déterminer les façons de préparer leur (re)développement, définir les outils ou les leviers à utiliser, etc. La Ville doit également s'interroger sur la nécessité de réinventer et d'implanter certains incitatifs au développement économique, ainsi que sur la pertinence de créer de nouveaux programmes municipaux⁴.

La Ville doit également insuffler dans ses services une **culture d'expérience client**, afin de diminuer le niveau d'incompréhension qui caractérise parfois sa relation avec les développeurs, les promoteurs et les investisseurs. Ces derniers ont souvent l'impression d'être soumis à un parcours du combattant lorsqu'ils veulent investir pour développer un site. En effet, les exigences réglementaires varient d'un secteur administratif à un autre; l'ouverture face à un projet varie de la même façon, la notion même de service à la clientèle ne marque pas

⁴ Par exemple, est-ce qu'un programme «Pr@m» industriel devrait être bonifié (crédit de taxe) ou encore allongé?



d'ouverture particulière pour des projets plus complexes, mais qui ont un potentiel de changement du milieu, etc.

La Ville peut, quant à elle, avoir l'impression que le développement entraîne un lot de difficultés et nécessite un suivi coûteux. Actuellement, le bénéfice lié au développement économique du territoire est fragmenté dans les services et les instances de la Ville, puisque la croissance des taxes qu'il engendre n'est pas automatiquement réservée, ne serait-ce qu'en partie et sous forme de retour sur l'effort, à l'arrondissement ou au service qui fera les efforts pour l'accueillir. Le développement est donc un processus orphelin, du moins en partie et en apparence.

Pour parvenir à inculquer une telle pensée stratégique en matière de développement, le Comité juge essentiel que la Ville de Montréal se dote d'une **instance de coordination du développement relevant directement de la Direction générale**. Cette instance devrait non seulement inclure un répondant pour chacun des services municipaux dont l'action est susceptible de favoriser ou de ralentir le développement, mais également un représentant de niveau décisionnel de chacun des grands partenaires des réseaux techniques urbains et du ministère des Transports du Québec. Son mandat serait double :

1. réfléchir en amont des projets, sur la base des secteurs que la Ville aura définis comme étant les plus prometteurs pour le (re)développement, et coordonner la préparation des services publics (mobilité, infrastructures, réseaux techniques comme le gaz, l'électricité, les télécommunications, etc.);
2. suivre la réalisation des grands projets et assurer l'alignement de tous les acteurs présents.

Grâce à cette instance, il serait possible de prévoir les enjeux et les problèmes de coordination ou de déploiement des divers services (par exemple, 5G ou lignes de transmission électrique) à un niveau de coordination qui permettra de les résoudre plus efficacement et plus rapidement.

Recommandation n° 1

Coordination interorganisationnelle pour les projets structurants



LE COMITÉ RECOMMANDE À LA VILLE DE MONTRÉAL DE BONIFIER ET DE COMPLÉTER SA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE PAR UNE INITIATIVE DE COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE À TRÈS HAUT NIVEAU DÉCISIONNEL.

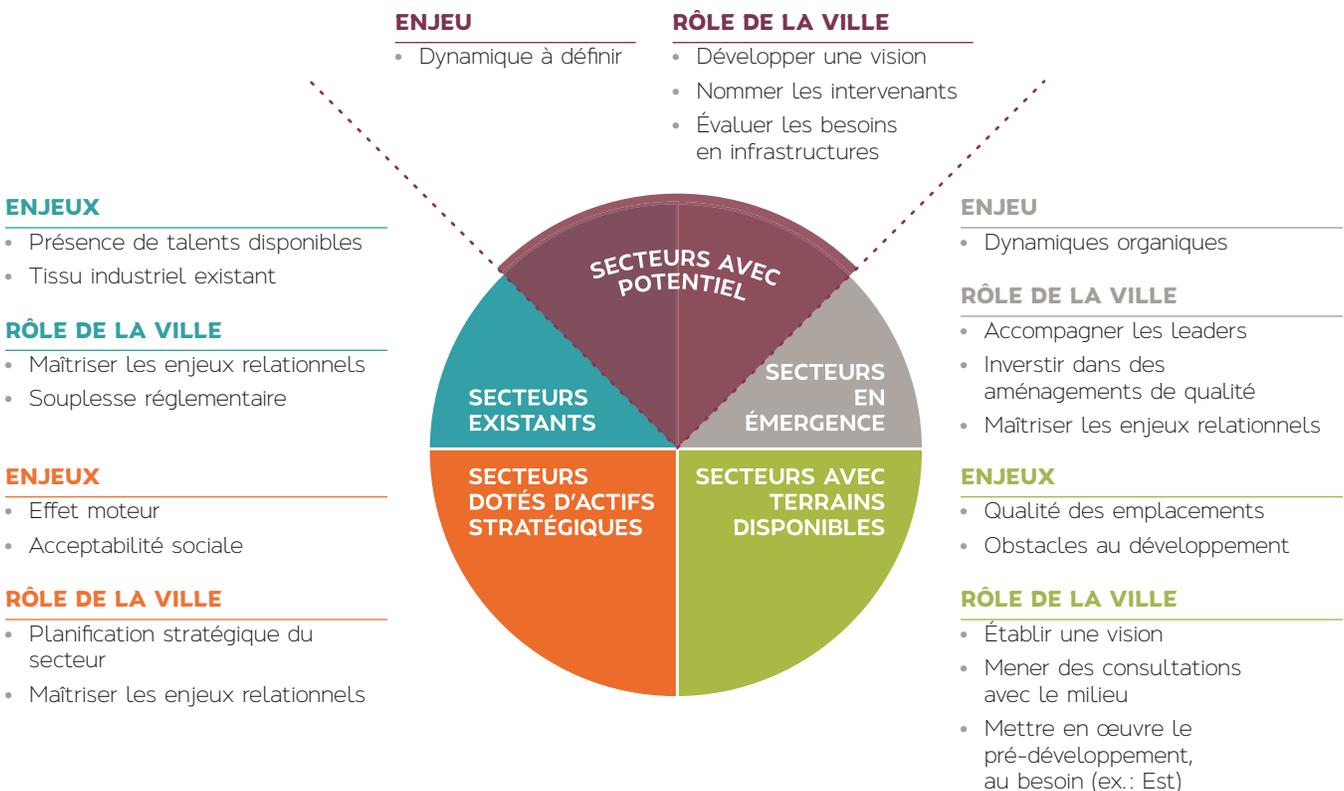
3.3. ADAPTER LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE EN FONCTION DES DYNAMIQUES LOCALES

Les cas de figure pour susciter ou accueillir le développement économique à Montréal sont nombreux et varient en fonction des dynamiques locales.

Le **schéma 1** reproduit ci-après présente une typologie qui couvre la très grande majorité des cas de figure de développement économique du territoire possibles à Montréal. Cette typologie illustre les différentes voies que l'accompagnement offert par la Ville suit selon le type de milieu d'accueil.

SCHÉMA 1

Typologie du développement économique sur le territoire de l'île de Montréal



LES SECTEURS EXISTANTS

Ce cas de figure s'applique aux secteurs déjà construits affichant des performances de développement économique plus ou moins bonnes et où il serait tout à fait possible de générer des dynamiques accélérées de développement. L'accompagnement requis est d'une nature explicite et prend d'abord la forme d'une maîtrise des enjeux relationnels entre les différentes parties prenantes de ces milieux, afin d'accroître la cohésion des actions (précision des objectifs poursuivis) et l'acceptabilité sociale de certains projets de développement (par exemple, l'établissement d'un



employeur majeur dans le quartier). Ici plus qu'ailleurs, le succès exige une souplesse réglementaire et une adaptabilité des services offerts dès lors qu'un employeur important choisit de s'y établir. Ces dynamiques locales seront d'autant plus stimulées que le milieu pourra compter sur la présence d'organisations mobilisant le quartier. Parmi les autres gestes porteurs, la Ville devrait recenser les locaux et autres espaces destinés à l'économie collaborative ou à des usages transitoires dans ces quartiers existants. En s'arrimant avec les équipements de transports collectifs déjà en place, cette approche accélérerait considérablement l'élan du développement économique dans ces secteurs.

EXEMPLES

Le Quartier international, le Vieux-Rosemont, le Plateau, Hochelaga-Maisonneuve, Verdun, etc.

LES SECTEURS AVEC POTENTIEL

Certains secteurs existants se trouvent dans une situation intermédiaire et présentent un potentiel évident grâce auquel ils pourraient émerger d'ici peu. Ces secteurs avec potentiel constituent le deuxième cas de figure. La dynamique propre aux secteurs émergents ne s'est pas encore matérialisée, mais la Ville doit faciliter la transition vers leur développement en réunissant les conditions requises : établir une vision, nommer des intervenants, évaluer les besoins en matière d'infrastructures, etc.

On trouve d'ailleurs dans bon nombre de ces secteurs des acteurs qui ont amorcé l'élaboration de projets porteurs. Plusieurs d'entre eux sont à proximité du centre-ville et pourraient connaître un déploiement accéléré. Ces secteurs géographiques « avec potentiel » auront un impact d'autant plus structurant et robuste à long terme s'ils offrent la possibilité de créer des *hubs* dans les domaines de force de notre économie. Ainsi, l'établissement d'un *hub* d'entreprises innovantes en technologies vertes constituerait un puissant atout pour la métropole. Le déploiement d'un pôle santé, à l'exemple du succès de MARS à Toronto,

aurait également des effets structurants pour la métropole.

EXEMPLES

Le bassin Peel, le site de la Pointe-du-Moulin, le « pôle de fonctionnaires » à l'est du pont Jacques-Cartier, le secteur de Radio-Canada, Bellechasse–St-Viateur, etc.

Les secteurs en émergence

Ces secteurs se caractérisent par une dynamique ascendante : des entreprises, souvent d'une même filière industrielle, se regroupent de façon organique dans un même secteur, le structurant progressivement. Il s'agit d'une stratégie gagnante qui a favorisé la croissance de plusieurs secteurs économiques, notamment celui des technologies. Dans ces cas de figure, l'accompagnement offert par la Ville doit se concrétiser par l'identification de quelques « leaders » du développement et le soutien qui leur est accordé. Ces leaders peuvent être des personnes ou des organisations susceptibles de transformer plus rapidement et plus durablement un quartier par leur implication de tous les instants et leur connaissance fine des enjeux, des intervenants et des différents « relais » (financiers ou autres) qu'ils sont susceptibles d'attirer dans leurs projets. À l'exemple de ce que l'on retrouve dans les zones les plus dynamiques, la présence d'un OBNL de la société civile, efficace et dynamique, est un atout. Ce cas de figure renvoie généralement aux quartiers dits « émergents », là où une dynamique de relance ou de spécialisation autour de certaines activités est déjà amorcée.

EXEMPLES

Le *hub* de l'intelligence artificielle dans le Mile-Ex; le campus MIL dans Outremont, etc.

LES SECTEURS DOTÉS D'ACTIFS STRATÉGIQUES

Certains secteurs possèdent un actif stratégique important : présence d'un établissement de santé ou d'enseignement, d'un port ou d'un aéroport, accès au réseau supérieur routier et au transport par rail, etc.

De tels actifs sont limités sur un territoire, mais leurs effets directs, indirects et induits sur le développement des secteurs environnants sont majeurs: ils attirent nombre de travailleurs et nécessitent ainsi la création d'une offre de transport collectif et l'installation de commerces de services à proximité, et entraînent le développement de projets d'habitation.

Dans ces secteurs, le rôle de la Ville est d'accentuer et d'encourager l'acceptabilité sociale du développement que peut générer la présence de ces actifs. La planification territoriale doit miser sur des aménagements et des mesures d'atténuation, qui peuvent devenir des attraits en soi (parcs, promenades ou pistes multifonctionnelles).

Ces actifs stratégiques ne sont pas toujours exploités. Ainsi, malgré la présence de l'Institut de recherche en biotechnologie du Conseil national de recherches du Canada sur l'avenue Royalmount depuis des décennies, on ne note pas de dynamique importante de développement sectoriel dans son environnement immédiat. De tels cas démontrent que les stratégies de développement économique passées n'ont pas entraîné une recension complète des actifs stratégiques sur lesquels pourrait s'appuyer le développement économique du territoire, ni le déploiement de plans concertés pour réussir ce développement local⁵.

POUR LE COMITÉ, LE RÔLE DE LA VILLE À L'ÉGARD DE CES SECTEURS DOTÉS D'ACTIFS STRATÉGIQUES DEVRAIT SE DÉCLINER COMME SUIT.

1. Faire une recension exhaustive de tous les actifs stratégiques présents sur le territoire.
2. Valider le potentiel de génération de dynamiques locales de développement

à proximité de ces actifs, en consultant des spécialistes des secteurs économiques liés à ces actifs.

3. Trouver des leaders locaux avec qui élaborer une vision et une stratégie de renforcement des dynamiques locales de développement économique en mettant en valeur ces actifs.
4. Communiquer cette vision et cette stratégie à la population environnante, obtenir par voie de consultation des propositions de modification et renforcer l'acceptabilité sociale de leur mise en application.
5. Soutenir financièrement cette mobilisation et investir dans les infrastructures locales et dans le mobilier urbain pour renforcer la dynamique de développement économique.

EXEMPLES

Les secteurs à proximité du port de Montréal dans l'Est, ceux entourant l'aéroport dans l'Ouest, ceux où sont établis des centres de recherche, les quartiers à proximité des grands hôpitaux, le Quartier de la santé, etc.

LES SECTEURS AVEC TERRAINS DISPONIBLES

Ce dernier cas de figure concerne les secteurs de la ville dotés de vastes terrains disponibles, plus ou moins bien intégrés dans une dynamique de marché immobilier. Les sites offrant des terrains à développer demeureront toujours une composante du développement économique, notamment pour des projets d'implantation ou d'expansion d'entreprises qui exigent de plus grands espaces. Dans certains cas, la présence de terrains disponibles pourra s'avérer un puissant levier de développement économique. On a vu cette dynamique à l'œuvre dans le secteur de Griffintown au cours des dernières années. Toutefois,

5 Le choix de l'emplacement des centres de recherche ou d'hôpitaux universitaires financés par les gouvernements ne devrait pas être déterminée sans avoir intégré à l'analyse le potentiel de développement économique à proximité. La Ville devrait s'assurer d'être proactive dans sa planification de la localisation des actifs détenus par les ordres de gouvernement supérieurs. Elle pourrait ainsi proposer aux gouvernements les sites qui sont les plus susceptibles non seulement d'accueillir de telles installations, mais aussi de générer un développement spécialisé dans une filière particulière. Les gouvernements devraient pour leur part se montrer réceptifs à de tels arguments en comprenant combien une telle approche renforcerait l'économie de la métropole en plus de générer des retombées fiscales intéressantes.



dans les cas où ces vastes terrains ne profitent pas des avantages liés à la proximité avec le centre-ville, la Ville doit envisager de jouer un rôle plus interventionniste.

Encore ici, le premier geste à poser est de procéder à une recension exhaustive des terrains disponibles et de leur état. Sont-ils morcelés? Les sols sont-ils sains, contaminés ou partiellement décontaminés? Quels sont les services publics offerts?

Par la suite, la Ville devrait, en consultation avec le milieu et ses partenaires de développement économique, établir sa vision du développement économique de ces zones et se fixer des priorités dans les grandes zones où elle doit investir pour offrir des services publics.

EXEMPLES

Zone centrale de l'Est de l'Île; secteur Souigny-L'Assomption, zone Bellechasse-St-Viateur, secteur de l'Hippodrome, etc.

Comme le démontrent ces différentes dynamiques, le Comité estime que la Ville doit faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité dans sa réponse aux occasions de développement économique du territoire, dans le but d'accélérer le développement, de maintenir les emplois sur son territoire, de contribuer à la transformation des secteurs en quartiers plus complets et de tirer profit de la création de la valeur foncière qui en découle.

Recommandation n° 2 Accompagnement efficace et adapté aux milieux



LE COMITÉ RECOMMANDE À LA VILLE DE MONTRÉAL D'ADAPTER SON DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT AFIN DE PERMETTRE UNE FLEXIBILITÉ QUI APPUIE LES BESOINS VARIABLES EN FONCTION DES DIFFÉRENTES DYNAMIQUES DES MILIEUX.

3.4. ATTIRER LES TALENTS VERS LES PÔLES D'EMPLOI ET LES CONSERVER

L'accès à une main-d'œuvre qualifiée constitue le principal enjeu pour la croissance future des entreprises de la métropole. En raison du resserrement démographique, cet enjeu majeur depuis toujours revêt maintenant une importance capitale et marquera les tendances de développement des prochaines années à Montréal.

Le développement économique du territoire exigera comme condition sine qua non de parvenir à attirer les talents – particulièrement la main-d'œuvre spécialisée – vers les pôles d'emploi. Cette situation marquera une rupture par rapport au passé, où le développement économique créateur d'emplois était

généralement dirigé vers des endroits propices à le recevoir avec un minimum de contraintes d'usage et un maximum de caractéristiques de base – notamment des infrastructures lourdes.

Montréal compte sur son territoire des quartiers qui sont relativement peu pourvus en emplois et où réside une main-d'œuvre qui pourrait davantage être mise à contribution. La Ville de Montréal a beaucoup à gagner, tant sur le plan social que du point de vue économique, en stimulant le développement économique au sein de tels territoires, ce qui contribuera à réduire la pauvreté et à améliorer l'inclusion sociale. D'ailleurs, la Ville mène déjà depuis plusieurs années des initiatives



de revitalisation urbaine dans certains secteurs de ce type. Elle connaît donc bien ces problématiques et pourrait s'appuyer sur les compétences qu'elle a acquises au fil du temps pour définir les secteurs prioritaires.

Pour y arriver, la Ville doit s'assurer au préalable que les fonctions urbaines de base, essentielles à ce qui constitue l'attrait d'un secteur pour des investisseurs, soient en place : sécurité, mobilité, présence d'infrastructures de base, implantation d'une trame de commerces offrant localement des produits et des services de base, etc.

Dans l'élaboration de ces stratégies de renforcement du tissu économique de ces quartiers, il sera important de bien calibrer l'équilibre entre la présence à la fois de résidences et d'activités commerciales ou industrielles légères. La tendance actuelle est favorable aux quartiers où l'on peut résider, travailler et se divertir («live, work and play»). Cet équilibre doit notamment prendre en compte les résistances rencontrées lorsque les résidents se plaignent d'enjeux de congestion (les travailleurs qui affluent aux heures de pointe), de stationnement (la nécessité de prévoir des espaces de stationnement pour les travailleurs qui ne peuvent utiliser le transport en commun) et de présence de camions dont les effets sur la qualité de l'air et sur la quiétude du voisinage).

Bref, le développement économique du territoire pose des enjeux d'acceptabilité sociale qu'il importe de considérer au début du déploiement d'un plan de développement économique territorial. Une fois ce plan adopté, les entreprises qui feront le choix d'investir dans ces quartiers doivent avoir l'assurance que leur présence ne sera pas remise en cause au bout de quelques années sous les pressions exercées par des résidents qui n'accepteraient pas l'incidence de ce développement sur le quartier.

Recommandation n° 3

Fonctions urbaines de base dans les quartiers à renforcer



LE COMITÉ RECOMMANDE À LA VILLE DE MONTRÉAL D'ADOPTER UNE APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE CERTAINS QUARTIERS CIBLÉS, OÙ UNE MAIN-D'ŒUVRE SOUS-UTILISÉE EST DISPONIBLE, EN CONCENTRANT SON ACTION SUR LA MAÎTRISE DES FONCTIONS URBAINES DE BASE QUE SONT LA SÉCURITÉ, LA MOBILITÉ ET LA PRÉSENCE D'INFRASTRUCTURES ET DE SERVICES LOCAUX DE BASE.



3.4.1. L'IMPORTANCE DU TRANSPORT COLLECTIF

Parmi tous les critères qui favorisent le développement économique du territoire et l'attraction des talents, le Comité juge essentiel d'approfondir le concept de mobilité et de souligner à nouveau l'importance capitale de cet élément. C'est par la fluidité de la circulation et des déplacements qu'un bassin de main-d'œuvre peut le mieux être mis à contribution et participer à la prospérité de la métropole.

Il importe ainsi de déployer des ressources importantes pour désenclaver des portions de territoire habitées qui sont plutôt mal desservies par les différents vecteurs de transport, notamment le transport collectif, pour toutes sortes de raisons. Il est de la responsabilité de la Ville de prévoir que les déplacements vers les centres d'emploi situés à proximité ou à distance des bassins de main-d'œuvre identifiés soient facilités, qu'ils soient effectués en automobile ou en transport collectif, aux heures de grande affluence ou à l'extérieur des périodes de pointe.

Cette responsabilité est d'autant plus importante dans le cas du transport collectif, qui dépend d'un organisme municipal pour son organisation et dont le rôle structurant doit être assumé clairement. Le transport collectif est un levier de développement qui doit non seulement être géré en fonction de la demande actuelle, mais qui doit également être utilisé comme un facteur stratégique de développement économique.

Recommandation n° 4

Transport collectif vers les pôles d'emploi

LE COMITÉ RECOMMANDE À LA VILLE DE MONTRÉAL D'ACCORDER LA PLUS HAUTE PRIORITÉ À LA PLANIFICATION, À LA MISE EN PLACE ET À L'AMÉLIORATION DE LA DESSERTE EN TRANSPORT COLLECTIF DANS LES QUARTIERS QUI ACCUEILLENENT UNE MAIN-D'ŒUVRE IMPORTANTE.



3.4.2. LE CAS PARTICULIER DU CENTRE-VILLE DE MONTRÉAL

Le centre-ville de Montréal représente un cas particulier. Comme tous les centres-villes du monde, il doit être bien desservi par le transport collectif. De ce point de vue, grâce au déploiement prochain du REM et à la présence du métro, de l'autobus et des autres modes de transport collectif, il s'agit sans aucun doute du secteur le mieux desservi de l'île.

En outre, nous avons collectivement réussi, au fil des décennies, à préserver une grande part de bâtiments résidentiels au centre-ville – une grande force pour Montréal. Le centre-ville a d'ailleurs bénéficié, au cours des dernières années, d'investissements importants, notamment au niveau résidentiel. Ces investissements ont contribué à redonner à la métropole un niveau de dynamisme qui lui a longtemps fait défaut.

Cet élan, s'il est bien appuyé, pourrait être maintenu pendant longtemps, mais il n'en demeure pas moins fragile. Plusieurs entreprises et organismes du milieu économique consultés par le Comité ont signalé que certaines initiatives en matière d'habitation – comme l'alourdissement des obligations des développeurs immobiliers, en particulier dans le secteur névralgique du centre-ville – menacent la rentabilité des projets et amènent les promoteurs à reconsidérer leurs projets. Le développement économique du territoire, notamment au centre-ville, exige de préserver la fonction d'habitation selon le concept des quartiers complets, tout en maintenant l'intérêt des développeurs. Il importe donc que la Ville poursuive les discussions déjà entamées

avec les promoteurs et qu'elle définisse, en collaboration avec ces derniers, des solutions qui permettront d'offrir des logements sociaux, des logements abordables et des logements familiaux tout en préservant la rentabilité des projets.

Recommandation n° 5

Rentabilité des projets résidentiels

LE COMITÉ RECOMMANDE À LA VILLE DE MONTRÉAL DE TRAVAILLER EN COLLABORATION AVEC LES PROMOTEURS IMMOBILIERS ET LES ACTEURS ÉCONOMIQUES AFIN DE DÉFINIR DES SOLUTIONS QUI PERMETTRONT D'OFFRIR DES LOGEMENTS SOCIAUX, DES LOGEMENTS ABORDABLES ET DES LOGEMENTS FAMILIAUX TOUT EN PRÉSERVANT LA RENTABILITÉ DES PROJETS.

6 Les promoteurs sont confrontés à la possibilité qu'un règlement municipal les oblige à prévoir dans leurs projets la construction de 20 % de logements sociaux, de 20 % de logements abordables et de 20 % de logements de trois chambres et plus pour les familles. Les mêmes promoteurs se verraient également dans l'obligation de verser une redevance pour les espaces verts et une autre pour le REM au centre-ville. Ce choc de nouvelles charges mettrait en péril la rentabilité de la plupart des projets immobiliers envisagés au centre-ville.



3.5. L'URGENCE DE DÉVELOPPER LE CŒUR DE L'EST INDUSTRIEL

Le cœur industriel de l'Est de Montréal constitue un cas particulier et urgent. Ce secteur dispose d'un actif stratégique majeur – le port de Montréal – et d'un accès immédiat au réseau autoroutier et ferroviaire. Toutefois, s'il est également caractérisé par la présence de vastes espaces disponibles pour un redéveloppement à court ou à moyen terme, on y trouve des sols contaminés appartenant à des propriétaires qui n'ont pas nécessairement la vision, l'intérêt ou les ressources pour redévelopper les sites sur lesquels ils ont la mainmise.

Dans un tel contexte, le Comité est d'avis que la Ville doit démontrer sa détermination à mettre en œuvre la réalisation du développement économique de son territoire en lançant pour ce grand secteur géographique une initiative de redéveloppement qui pourrait s'inspirer du modèle illustré dans le schéma ci-dessous.

Schéma 2

Modèle d'intervention en développement pour la zone centrale de l'Est de Montréal



La Ville doit se trouver au centre du dispositif évoqué par le Comité (pour ses propres services), mais d'autres acteurs institutionnels de la métropole doivent également participer à cette réflexion. Par exemple, les universités, qui ont déjà une importante présence dans les banlieues montréalaises, pourraient envisager d'établir en périphérie un centre de recherche ou une antenne universitaire. De même, le gouvernement sera vraisemblablement appelé à doter l'Est de la ville d'un hôpital afin de

compléter la couverture sanitaire du territoire. L'emplacement de cet hôpital devrait être déterminé en fonction d'une planification intégrée du développement de l'Est de l'île.

La Ville a un rôle rassembleur à jouer, qui découlera de la qualité de la vision qu'elle saura développer et partager pour ce vaste secteur géographique. Le Comité est conscient que la Ville a déjà, par le biais de ses outils d'urbanisme, attribué des usages à ces portions

de territoire. Il reste cependant beaucoup de travail à faire. Il faut, d'une part, préciser le développement à venir à la suite d'éventuelles consultations que la Ville pourrait mener auprès de la population et des parties prenantes. D'autre part, des efforts importants devront être déployés pour assurer l'acceptabilité sociale du projet.

Une telle initiative nécessitera également de la part de la Ville un engagement ferme envers la mise en œuvre de services stratégiques tels que le transport collectif, conformément à la recommandation n° 4. Le Comité est conscient que, pour ce faire, des modifications importantes devront être apportées aux modalités de planification habituelles de la Ville de Montréal et de sa société de transport. Toutefois, une telle initiative pour l'Est pourrait servir de banc d'essai pour intéresser les propriétaires des sites à fort potentiel ou, à défaut, trouver un leader engagé, réunir des investisseurs, entamer certains travaux préparatoires, etc. Sachant que la décontamination des sols se fera au fur et à mesure de la réinsertion dans le développement, d'autres travaux pourraient mener à une accélération de la mise à disponibilité de terrains.

Le Comité estime que la Ville de Montréal, si elle ne dispose pas déjà des outils législatifs nécessaires pour mener à terme une telle initiative, doit définir ces derniers et demander à les obtenir dans la *Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec* afin d'acquérir graduellement les pouvoirs requis par sa situation unique en matière de redéveloppement de larges pans de son territoire. Selon le Comité, la Ville de Montréal fait face à des difficultés de développement qui lui sont particulières, tant à cause de l'échelle qu'en fonction d'un historique de développement urbain qui lui sont uniques, et doit ainsi disposer de pouvoirs différents de ceux normalement dévolus à l'ensemble des municipalités.

Par ailleurs, le Comité considère que le gouvernement du Québec est lui aussi un acteur indispensable à la bonne progression du dossier de redéveloppement de l'Est industriel. Le ministère des Transports devrait jouer un rôle actif dans ce dernier, en raison des importants enjeux de mobilité dans le secteur. L'accès à ce vaste territoire est un enjeu d'infrastructures routières, mais aussi de développement de modes de transport collectif efficace, dont le gouvernement est le principal initiateur et bailleur de fonds.

Au moment où un nouveau gouvernement qui a promis des investissements importants pour l'Est de Montréal s'installe à Québec, un suivi rigoureux et une coordination étroite sont d'autant plus requis.

Recommandation n° 6 **Vision pour l'Est de Montréal**

LE COMITÉ RECOMMANDE À LA VILLE DE MONTRÉAL D'ÉTABLIR, EN CONCERTATION AVEC LE MILIEU ET EN ÉTROITE COLLABORATION AVEC LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, UNE VISION PRÉCISE DU TYPE DE DÉVELOPPEMENT SOUHAITÉ POUR LA PARTIE CENTRALE DE LA GRANDE ZONE DE L'EST DE L'ÎLE DE MONTRÉAL.



3.6. LE RÔLE DES GOUVERNEMENTS PROVINCIAL ET FÉDÉRAL

Le développement économique du territoire nécessitera l'engagement des ordres de gouvernement supérieurs. Le gouvernement du Québec a déjà signalé son intention d'investir des fonds importants dans la décontamination et la valorisation des terrains de l'Est de l'île. Ses investissements dans des secteurs de pointe peuvent aussi contribuer à créer des plaques tournantes technologiques stratégiques pour Montréal. Le déploiement d'un pôle autour du campus Outremont de l'Université de Montréal en est d'ailleurs un bon exemple.

Pour sa part, Le gouvernement fédéral doit se considérer comme un intervenant clé dans le développement économique du territoire de Montréal. Il détient des actifs stratégiques sur le territoire qui doivent être mis à contribution dans le développement économique du territoire de Montréal. Il doit aussi aller plus loin et reconnaître, tout comme le gouvernement du Québec, qu'il a un rôle à jouer dans la valorisation et la remise à niveau des terrains industriels contaminés de l'Est de l'île, qui ont été le berceau de l'industrialisation du pays.



4.

ACCÉLÉRER L'INVESTISSEMENT IMMOBILIER ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE

Dans le cadre du mandat qu'elle lui a confié, la Ville de Montréal sollicitait l'avis du Comité quant au bien-fondé de la création d'un fonds immobilier doté de capitaux privés épousant la vision établie par la Ville (immobilier durable). Le Comité a ainsi consacré plusieurs heures de discussion à ce sujet, ainsi qu'aux considérations sous-jacentes: les acteurs à approcher, la gouvernance à privilégier et les modalités à définir pour un tel fonds.

En vertu d'une récente entente avec le gouvernement du Québec, la Ville disposera désormais de nouvelles sommes d'argent (environ 150 millions de dollars sur cinq ans) pour soutenir le développement économique du territoire. Elle envisage la possibilité d'utiliser ces fonds comme un levier de développement, tout en concentrant ses propres actions sur les fonctions municipales susceptibles de stimuler la réalisation de projets. Elle pourrait jumeler ces actions avec d'autres outils à sa disposition pour favoriser le développement: congés de taxes et modifications réglementaires. À ces outils, on peut aussi, dans certains cas très précis, ajouter le pouvoir d'exproprier.

L'avantage de la mise sur pied d'un fonds privé résiderait donc dans le fait de rassembler des joueurs intéressés et de leur donner une capacité à réagir ensemble de façon rapide pour des projets qui, du fait de certaines caractéristiques, peuvent être plus lents à démontrer leur rentabilité.

Le premier élément à considérer pour ce type de fonds privé porte sur la durée de l'horizon de réalisation des projets visés. Dans le cas de projets d'envergure, possiblement dans l'Est de la ville, là où les défis d'investissement sont les plus lourds, on peut légitimement parler d'au-delà d'une décennie. Ce type de délai avant de récupérer les mises de fonds et d'obtenir le rendement espéré est trop long pour la plupart des fonds privés. Seuls quelques investisseurs institutionnels ou coopératifs pourraient se montrer intéressés.

Outre la durée trop longue pour la majorité des fonds d'investissement se pose également l'enjeu du partage des risques. Les grands terrains disponibles pour du développement économique hors des zones centrales sont très souvent contaminés. Pour un investisseur privé,



même institutionnel ou coopératif, le niveau de risque peut être trop élevé.

La participation de la Ville en tant que partenaire financier disposé à assumer une plus grande part de risque sur le rendement de son propre investissement pourrait cependant redonner confiance à ce type d'investisseurs. En effet, la Ville miserait non pas sur la rentabilité de sa mise de fonds, mais plutôt sur les retombées fiscales du développement qu'elle générerait plus rapidement.

4.1. LE BESOIN DE SE DOTER D'UN OUTIL « DÉCLENCHEUR » DE PROJETS

Les discussions sur la pertinence de créer un fonds immobilier ont poussé le Comité à se questionner par rapport aux besoins auxquels le marché actuel ne parvient pas à répondre et aux obstacles au déclenchement de projets. La contamination des sols et un mauvais arrimage entre la disponibilité des terrains et les besoins du marché sont au nombre de ces obstacles.

L'analyse des cas de développement réussi du territoire permet de poser un constat : la détention d'un terrain – le fait d'en être propriétaire – favorise et accélère le développement. De nombreux exemples passés et récents en témoignent⁷. Or, la Ville ne dispose pas des moyens financiers ni de l'expertise nécessaire pour réaliser elle-même l'acquisition des terrains puis le développement de gros projets. Le seul cas récent où la Ville s'est servie d'un contrôle de la propriété est celui du Technoparc St-Laurent. Le Technoparc, en tant qu'OBNL propriétaire des terrains, a ainsi pu se doter d'un plan de développement et d'une stratégie de vente des terrains s'appuyant sur ce dernier.

Le cas du Technoparc Montréal est d'ailleurs particulier. Ce site à très fort potentiel se caractérise par :

- une expertise démontrée en matière de développement d'un parc industriel moderne qui a permis d'attirer une forte concentration d'entreprises technologiques;
- la disponibilité de vastes terrains de qualité, adjacents à une autoroute et appartenant au Technoparc et d'autres partenaires privés;
- une relation d'affaires bien établie avec des institutions financières (le Mouvement Desjardins et le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec) et un investisseur institutionnel (Investissement Québec);
- la proximité de l'aéroport, un actif hautement stratégique;
- le déploiement dans un proche avenir du REM, avec une gare qui sera implantée directement dans le Technoparc.

⁷ Le cas de l'entreprise Solargise, qui cherche à s'établir dans la région de Montréal, constitue un bon exemple du défi que pose la propriété des sites. Un tel projet dans l'Est de Montréal aurait non seulement des retombées directes, mais il pourrait également enclencher une dynamique positive d'investissements dans les territoires voisins.



Le renforcement du Technoparc doit figurer parmi les priorités de la stratégie de la Ville en matière de développement économique du territoire. La décision de la Ville de revoir le modèle de gouvernance dans le but de clarifier les règles d'imputabilité et de transparence doit mener à une solution qui assurera le maintien d'une très grande agilité pour bien saisir les nouvelles occasions de développement qui se présenteront, notamment à la suite du déploiement du REM. À cette fin, la mise en place d'une société paramunicipale ayant l'indépendance requise pour prendre les décisions de déploiement des terrains, en accord avec une vision déterminée par la Ville, nous apparaît comme la solution optimale.

Recommandation n° 7

Société paramunicipale pour renforcer le développement des pôles

LE COMITÉ RECOMMANDE À LA VILLE DE MONTRÉAL DE METTRE EN PLACE UNE OU PLUSIEURS SOCIÉTÉS PARAMUNICIPALES QUI AGIRONT COMME OUTIL DE DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER ET ÉCONOMIQUE SPÉCIALISÉ DANS LES ZONES TIRANT PARTI DE LA PRÉSENCE D'ACTIFS STRATÉGIQUES.

Par ailleurs, suivant le concept du *Transit-Oriented Development* (TOD), auquel adhère la Ville et qui figure dans le Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) du territoire de la CMM, le Comité recommande que la Ville revoie le zonage des terrains du Technoparc afin d'y autoriser plus de densité et de mixité, y compris du développement résidentiel. À titre d'exemple, le Comité est convaincu qu'il est possible d'assurer le succès futur du Technoparc dans la mesure où les travailleurs auront la possibilité d'y résider et d'avoir accès à des services de proximité (restauration, hébergement, boutiques de base, etc.). Cette mixité, essentielle à la création de zones de TOD dynamiques sur le plan

économique, constitue un élément primordial qui doit être envisagé pour chacun des pôles d'emploi situés à proximité des équipements de transport collectif.

Recommandation n° 8

Zones de TOD

LE COMITÉ RECOMMANDE À LA VILLE DE MONTRÉAL DE REVOIR, DANS DES SECTEURS-CLÉS, LE ZONAGE DE SES TERRAINS AFIN DE CRÉER DES ZONES MIXTES CORRESPONDANT AU CONCEPT DE TOD.

Une seconde condition pour réussir le développement de ces très grands terrains est que le ou les propriétaires des terrains soient à même d'établir eux-mêmes une vision de ce développement. Or, le plus souvent, ce n'est pas le cas. Les propriétaires ne sont pas eux-mêmes des développeurs, ce qui les fait hésiter à entreprendre des travaux en amont des éventuels projets (planification, décontamination, développement des terrains, etc.).

L'exemple le plus évident du succès que l'on peut connaître lorsque ces deux conditions sont remplies est le Technopôle Angus. L'investisseur, une fois le terrain acquis, s'est doté d'une vision du développement du territoire, qu'il a actualisée au fil des années. Le propriétaire s'est ensuite imposé dans son rôle de « leader » pour intéresser des investisseurs à financer des projets précis, en sus des apports publics qu'il a su aller chercher, notamment pour pallier les enjeux de décontamination des sols. La réussite exemplaire du Technopôle Angus est le modèle de référence qui permet d'envisager de solutionner le défi du développement des grands terrains de l'Est de l'île et de faire en sorte que toutes les étapes du projet puissent se réaliser, de la conception à l'exécution, avec succès.



Compte tenu des moyens limités de la Ville pour investir elle-même dans l'acquisition des terrains, le Comité est d'avis que la Ville devrait concentrer son action comme suit.

1. Avant même de créer un fonds, l'intérêt de la Ville serait mieux servi par une capacité à bien planifier le développement économique des grands terrains inutilisés et à se doter d'un outil « déclencheur » de projets.
2. Cet exercice de planification devrait s'accompagner d'un engagement de la Ville à ajuster immédiatement le zonage en accord avec le plan et à promettre de faire preuve de flexibilité réglementaire pour accompagner des projets qui s'inscriraient dans les priorités du plan.
3. La Ville devrait également veiller à ce que tous les services municipaux soient mobilisés pour que les projets s'inscrivant dans le plan puissent se réaliser sans délai. Des délais qui viennent retarder un projet en phase d'élaboration, tout autant que l'incertitude liée aux processus de la Ville, sont autant d'éléments qui peuvent faire dérapier les meilleurs projets.
4. Dans le cadre de la planification, la Ville devrait également s'engager à investir, lorsque cela est pertinent, dans des ajouts au mobilier urbain et dans l'aménagement urbain pour donner un caractère plus accentué à ces sites de projets structurants. Cette approche pourrait s'inspirer de l'actuelle « politique du 1 % » sur l'intégration de projets artistiques dans certains projets publics⁸.
5. L'idée de créer un fonds privé dédié au développement du territoire n'est pas mauvaise en soi, mais elle pose des défis de taille. Les investisseurs seront réticents à « geler » des sommes importantes dans un fonds visant le développement de terrains souvent contaminés, avec un haut niveau d'incertitude quant à la rapidité avec laquelle se présenteront des projets et aux possibilités de sortie pour

les investisseurs. La Ville devrait plutôt examiner la possibilité de créer un « groupe d'investisseurs intéressés et préqualifiés » qui pourrait être informé en priorité des plans de développement de la Ville et des mesures de mise en valeur du territoire qu'elle s'engage à prendre selon un échéancier prédéterminé. Ce groupe serait invité à s'engager avec des promoteurs pour faciliter le déploiement de ces projets. L'objectif de cet élément de la démarche serait d'accélérer l'exécution des projets.

6. Enfin, la Ville pourrait aussi envisager de fournir une contribution financière sous forme d'effet de levier – avec une recherche de rendement minimal ou nul.

Pour permettre une plus grande souplesse administrative, le Comité juge que la création d'une entité municipale spécialisée dans les projets de développement urbain complexes contribuerait à accélérer les processus et à accroître les chances de réussite.

Le succès de cette approche reposera sur l'harmonisation de critères comme la gouvernance de l'outil (indépendance par rapport à la Ville; souplesse dans la prise de décisions), le choix des partenaires et une « agilité réglementaire » accrue de la part de la Ville afin de réduire les délais pour obtenir un changement de zonage ou une approbation quelconque, par exemple.

Cette approche de développement économique du territoire est particulièrement nécessaire dans le cas des terrains adjacents à l'actif stratégique qu'est le Port de Montréal, l'un des pôles logistiques les plus efficaces au monde, situé dans une partie de la Ville pauvre en actifs stratégiques, plutôt mal desservie par le transport en commun et qui profiterait grandement d'un apport d'emplois de qualité. Cette « zone » de la métropole doit impérativement faire l'objet d'une réflexion en vue du déploiement d'une stratégie de développement à plusieurs facettes

(La décontamination de certains sites, le déploiement de nouvelles infrastructures – notamment de transport en commun, comme un tramway, par exemple – et la mise en œuvre de nouveaux services).

Un chantier de cette ampleur devrait, pour pouvoir être déployé avec succès, reposer sur un organisme dédié à son développement.

4.2. ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE PAR LA MISE EN PLACE D'UNE PROCÉDURE ALLÉGÉE ET SIMPLIFIÉE

Pour assurer la réalisation de certains projets, le Comité estime que la Ville doit établir une procédure accélérée, allégée et simplifiée. Celle-ci viserait notamment à favoriser la concertation et la mobilisation des différents services de la Ville – qui fonctionnent normalement à des rythmes différents et qui répondent à des priorités variables – afin que ces derniers fournissent une réponse rapide pour que certains projets puissent se concrétiser. Grâce à cette procédure, un accompagnement plus actif, plus suivi et plus personnalisé des initiateurs de projets serait possible.

Une telle initiative de la part de la Ville rassurerait et encouragerait plusieurs types d'investisseurs qui hésitent actuellement à contribuer à des projets de développement économique à Montréal en raison de la complexité réglementaire et des délais ainsi engendrés.

La métropole gagnerait à voir augmenter le nombre d'acteurs et de leaders souhaitant entreprendre sur son territoire des projets de développement. Ceci se traduirait par une concurrence accrue pour les sites et plus d'originalité et de diversité dans les projets. Une procédure accélérée donnerait également à la Ville la possibilité d'apprendre en cours

de route et de mieux maîtriser les processus nécessaires au développement, notamment dans l'optique de la mise sur pied d'une structure de coordination entre la Ville elle-même et les principaux acteurs de terrain, conformément à la recommandation n° 1.

Le Comité suggère à la Ville de réaliser un balisage des processus établis par les très grandes entreprises publiques ou privées, qui doivent parfois réagir rapidement à des situations tout en devant coordonner un grand nombre de services ou d'activités. De même, la Ville devrait élaborer sa solution en ayant pris soin, au préalable, d'écouter les préoccupations des acteurs économiques les plus investis dans ces processus d'affaires.

Recommandation n° 9 **Procédure accélérée pour les projets stratégiques**

LE COMITÉ RECOMMANDE À LA VILLE DE MONTRÉAL DE METTRE EN PLACE DÈS 2019 UNE PROCÉDURE ACCÉLÉRÉE ET TRANSPARENTE D'APPROBATION ET D'ACCOMPAGNEMENT D'UN NOMBRE LIMITÉ DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT IMPORTANTS ET STRATÉGIQUES.



5.

PARLER D'UNE VOIX FORTE ET UNIFIÉE DANS L'INTÉRÊT DE LA MÉTROPOLE

L'UNE DES RESPONSABILITÉS CONFIAÉES PAR LA VILLE DE MONTRÉAL AU COMITÉ ÉTAIT DE RÉFLÉCHIR À LA QUESTION DE L'IDENTITÉ, DU POSITIONNEMENT ET DE LA PROMOTION DES ATOUTS DE LA VILLE DE MONTRÉAL ET DE SON TERRITOIRE, NOTAMMENT PAR LA MISE EN VALEUR DE SES PÔLES ÉCONOMIQUES.

UN POSITIONNEMENT EFFICACE À L'INTERNATIONAL EXIGE UNE ADHÉSION DES DIFFÉRENTS ACTEURS À UN POSITIONNEMENT BASÉ SUR LES MÊMES ÉLÉMENTS :

LOGO

+

SIGNATURE

+

MESSAGE

... TOUT EN ÉTANT SUFFISAMMENT SOUPLE POUR QU'Y SOIENT AJOUTÉES DES SIGNATURES PARTICULIÈRES AUX DIFFÉRENTS SECTEURS OU INTERVENANTS.

Pour le Comité, il apparaît évident que Montréal a besoin de définir son identité économique et de se positionner d'une voix forte et unifiée, à la fois sur les marchés étrangers et aux échelles nationale et locale. Ce besoin est particulièrement prononcé, alors que la métropole est par ailleurs bien positionnée à d'autres égards. En effet, la réputation de Montréal comme ville universitaire, comme ville de festivals ou encore comme ville culturelle est déjà établie.

Le problème du positionnement de la métropole du point de vue du développement économique semble en partie découler du fait que la responsabilité à l'égard de la création de son image de marque (« image building ») est actuellement répartie entre plusieurs intervenants, sans qu'il y ait de reconnaissance d'un « responsable ultime » qui puisse disposer des moyens pour s'en acquitter, en collaboration étroite avec les autres acteurs importants de cet écosystème.

Le Comité estime que le travail de définition d'un positionnement économique est un exercice difficile mais néanmoins nécessaire qui, pour aboutir rapidement et efficacement, a besoin d'un leadership fort de la Ville et de ses partenaires métropolitains à vocation internationale.

5.1. CHOISIR L'ÉCHELLE TERRITORIALE LA PLUS EFFICACE

La première étape pour répondre efficacement à l'enjeu du positionnement économique de la métropole consiste à s'intéresser à la notion d'échelle territoriale visée par la promotion de Montréal à l'international. De façon unanime, le Comité estime que l'**espace métropolitain** est celui qui suscite le plus grand intérêt et qui doit être positionné sur la scène mondiale, et non pas la ville seulement ou l'île de Montréal elle-même. La solution à ce problème est que la mairesse de Montréal agisse à ce niveau comme actrice de rassemblement à titre de présidente de la Communauté métropolitaine de Montréal⁹.

De même, le Comité estime que cet exercice doit recevoir l'appui et l'engagement des acteurs économiques métropolitains qui peuvent contribuer à une forte mobilisation en faveur du déploiement d'un positionnement économique pour la métropole. Ces acteurs sont, par exemple, les grands équipements institutionnels de calibre international comme le Port de Montréal et Aéroports de Montréal, ainsi que les organismes réunissant des acteurs du milieu, comme Montréal International, Tourisme Montréal et la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM). Au même titre, la Ville de Montréal, en tant que composante économique principale, doit également être directement associée à cette démarche.

Ces organisations, bien que limitées en nombre, rejoignent néanmoins l'ensemble des acteurs économiques de la métropole et favorisent le partage de renseignements et la nécessaire concertation dans l'action visant à mieux positionner Montréal en termes économiques à l'étranger. La promotion de l'environnement concurrentiel du Grand Montréal étant l'un

des éléments explicites de la mission de Montréal International, le Comité est d'avis que l'organisme devrait diriger, sous l'impulsion de la mairesse et présidente de la CMM, les efforts de positionnement et de promotion de la métropole.

Le Comité réitère que la mairesse de Montréal, à titre de présidente de la CMM, aura un rôle crucial à jouer dans la réussite de ce projet. Elle seule peut assumer le rôle d'agente rassembleuse nécessaire pour favoriser la réussite de cette initiative qui repose, par ailleurs, sur l'adhésion de l'ensemble des acteurs de la métropole. Ultimement, la Ville de Montréal sera la première à tirer profit d'un meilleur positionnement de l'ensemble du Grand Montréal à l'échelle internationale.

Recommandation n° 10 Image de marque économique



LE COMITÉ RECOMMANDE QUE SOIT DÉVELOPPÉE, SOUS L'IMPULSION DE LA MAIRESSE DE MONTRÉAL ET PRÉSIDENTE DE LA CMM, UNE IMAGE DE MARQUE POUR LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL QUI COMPRENNE UN POSITIONNEMENT ÉCONOMIQUE FORT, ET D'EN CONFIER LE DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL À L'ORGANISME DE PROSPECTION ET DE PROMOTION MONTRÉAL INTERNATIONAL.

⁹ En vertu de la *Loi sur la Communauté métropolitaine de Montréal*, le maire (La mairesse) de Montréal agit d'office comme président(e) de la CMM.



5.2. RESPECTER LES DYNAMIQUES DE POSITIONNEMENT SECTORIELLES

Outre l'importance de définir un positionnement économique pour Montréal, il faut tenir compte du fait que les grappes industrielles et de nombreux secteurs d'activité ont créé des images de marque qui leur sont propres.

Le nouveau positionnement économique devrait être de type «parapluie» et regrouper l'ensemble des grappes, des pôles et des secteurs d'activité, sans toutefois ralentir ni diluer les initiatives déjà en cours. Le Comité est très sensible au fait que plusieurs acteurs montréalais se sont organisés et mènent déjà, dans leurs milieux et en fonction de leurs objectifs, des initiatives très bien structurées. La nouvelle identité devrait les soutenir en fournissant un creuset au sein duquel leurs messages particuliers pourraient s'intégrer efficacement.

Ainsi, une fois le positionnement économique accepté, Montréal International devrait avoir le mandat, en s'appuyant notamment sur la participation active des acteurs globaux nommés précédemment (Le Port de Montréal, Aéroports de Montréal, Tourisme Montréal et la Chambre de commerce du Montréal métropolitain), de fournir aux grappes, aux villes et aux entreprises des différents secteurs d'activité du matériel grâce auquel elles pourraient adapter et décliner facilement les éléments de positionnement en fonction de leurs besoins.

Si la promotion de la métropole d'une voix forte et unifiée est nécessaire à l'échelle internationale, il n'en demeure pas moins qu'au sein même du territoire de la Ville de Montréal, les quartiers et les lieux urbains ont besoin d'une identité qui les caractérise et les distingue. Le Comité est ainsi d'avis que pour accompagner l'émergence ou la consolidation

de positionnements «locaux» (pour des pôles d'activité, des quartiers particuliers, etc.), la Ville doit miser sur le développement de «signatures physiques» distinctives selon les quartiers. Ces signatures accentueraient la personnalisation de certains lieux ou quartiers et pourront se manifester dans l'aménagement urbain et un souci pour l'architecture de qualité. De telles caractéristiques sont d'ailleurs de plus en plus recherchées par les entreprises, qui vont jusqu'à en faire des critères de localisation. Dans cette optique, la Ville devra adopter des pratiques de décoration urbaine en étroite collaboration avec les acteurs impliqués dans ces pôles d'activité.

Bien que toutes ces mesures nécessitent une agilité et une souplesse dans le fonctionnement administratif municipal, le Comité est persuadé qu'elles devraient, en contrepartie, générer une forte adhésion de la part des grappes ou secteurs géographiques qui sont, *de facto*, des ambassadeurs montréalais à l'étranger.

Recommandation n° 11 Positionnements des pôles

LE COMITÉ RECOMMANDE À LA VILLE DE MONTRÉAL D'ACCOMPAGNER ET DE SOUTENIR LES POSITIONNEMENTS LOCAUX QUI ÉMERGENT DES DIFFÉRENTS QUARTIERS ET PÔLES D'EMPLOI DE LA MÉTROPOLE, EN LIEN AVEC L'EFFORT DE POSITIONNEMENT GLOBAL QUI DÉCOULERA DE LA RECOMMANDATION N° 10.

5.3. UN POSITIONNEMENT BASÉ SUR DES VALEURS DISTINCTIVES

Le Comité encourage la Ville à procéder à un exercice de définition des éléments qui caractérisent de façon particulière l'environnement socio-économique montréalais afin de déterminer ce qui pourrait constituer l'essence du positionnement économique dont le Grand Montréal devrait se doter. À partir de ses travaux, le Comité a défini quatre éléments qui, sans être *a priori* des facteurs purement économiques, pourraient être utiles pour asseoir le positionnement économique de la métropole.

- L'important **bassin de talents** disponibles en raison de son écosystème d'enseignement supérieur.
- L'indéniable **qualité de vie** qui y règne – qui se traduit notamment par les aspects de «sécurité urbaine» et de «vivre-ensemble», lesquels sont plus développés à Montréal qu'ailleurs – et la qualité de l'environnement.
- La présence d'une **culture** particulière et unique parmi les grandes villes du monde, au croisement de l'Europe et de l'Amérique du Nord, qui suscite des connexions inédites sur tout le territoire, qui engendre ou inspire de la créativité et une grande tolérance, et qui s'incarne dans une trame sociale ouverte et inclusive.
- La facilité globale liée à la **mobilité urbaine**, y compris la mobilité traditionnelle (autos, camions) qu'il convient de faciliter, et notamment pour les nouvelles modalités de **mobilité durable** que sont le transport actif (marche et vélo), le vélo-partage, l'auto-partage, les transports collectifs actuels et en voie de réalisation, etc.

Ces quatre éléments ont en commun de caractériser la métropole comme un endroit où l'on peut vivre et s'épanouir, alors que

l'attraction des talents constituera l'enjeu fondamental de la croissance de notre base d'affaires et du développement économique du territoire.

Recommandation n° 12 Éléments distinctifs pour l'image de la métropole



LE COMITÉ RECOMMANDE À LA VILLE DE MONTRÉAL D'APPUYER LA RÉFLEXION SUR LES QUATRE ÉLÉMENTS DISTINCTIFS DE LA MÉTROPOLE – LES TALENTS, LA QUALITÉ DE VIE, LA CULTURE ET LA MOBILITÉ DURABLE – POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT D'UN POSITIONNEMENT ÉCONOMIQUE MÉTROPOLITAIN.

«BONJOUR»

INITIATIVE DE TOURISME MONTRÉAL, LA NOUVELLE SIGNATURE SUR LES TAXIS MONTRÉALAIS EST UN BEL EXEMPLE DE MESSAGE DISTINCTIF, QUI TRADUIT LES PARTICULARITÉS CULTURELLES DE MONTRÉAL ET QUI CONTRIBUE À DÉFINIR NOTRE POSITIONNEMENT.





6. S'ADAPTER AUX OCCASIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE S'OFFRANT À MONTRÉAL

LES OCCASIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE NE SE COMMANDENT PAS. ELLES DOIVENT PLUTÔT ÊTRE FAVORISÉES PAR UNE PRÉPARATION À LA HAUTEUR DES ENJEUX, ET SAISIÉS LORSQU'ELLES SE PRÉSENTENT. C'EST ALORS SEULEMENT QUE LA VILLE PEUT EXERCER UN LEADERSHIP STRUCTURANT, INFLÉCHIR CERTAINS PROJETS OU CONVAINCRE LES PROMOTEURS DE LES LOCALISER AILLEURS, ETC. LES COMMENTAIRES CI-DESSOUS FORMENT UNE TRAME DESTINÉE À AIDER À VILLE DE MONTRÉAL À MIEUX ACCUEILLIR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DÉPASSENT, PAR LEUR PORTÉE, LA RÉPONSE APPORTÉE PAR LE COMITÉ AUX QUESTIONS POSÉES PAR LA VILLE DANS SES THÉMATIQUES DE BASE.

6.1. ALLÉGER ET CLARIFIER LE PROCESSUS RÉGLEMENTAIRE

Le Comité a reçu plusieurs commentaires critiques concernant la séquence des consultations et des approbations des projets liés au développement économique, qui entraînent de longs délais et reposent sur des processus jugés complexes. Le Comité est d'avis qu'il serait souhaitable pour la Ville de Montréal de se doter de règles de fonctionnement simplifiées et accélérées pour s'assurer du respect de ses obligations en matière d'urbanisme tout autant que pour garantir l'acceptabilité sociale face aux différents projets qui lui seront soumis au fil des ans. La recommandation n° 9 porte sur une procédure accélérée pour de grands projets complexes et se veut comme un laboratoire d'apprentissage pour la Ville dans une telle direction.

6.2. UNE SITUATION UNIQUE QUI JUSTIFIE UNE AIDE GOUVERNEMENTALE PARTICULIÈRE

Le Comité a également noté que la Ville de Montréal porte un lourd fardeau issu d'un passé industriel dans lequel on ne comptabilisait pas les effets collatéraux négatifs de certains usages, en particulier la contamination des sols. Le Comité estime que le gouvernement du Québec doit reconnaître ce fait en octroyant à la Ville une aide financière supplémentaire pour la valorisation des terrains. Il s'agit là, selon le Comité, d'une adaptation de programmes qui s'adressent par ailleurs, sous leur forme générale, à l'ensemble des municipalités. La Ville de Montréal devrait dresser la liste des adaptations requises aux différents programmes gouvernementaux susceptibles d'avoir une incidence importante sur le développement économique de son territoire et la soumettre au nouveau gouvernement.

Dans la mesure où cela s'insère dans cette dynamique, le Comité a également relevé que les efforts d'attraction et de rétention des talents devraient être poursuivis de deux façons.

1. Par des **dispositifs fiscaux pour encourager le rapatriement à Montréal de travailleurs hyperqualifiés ou d'investisseurs d'origine montréalaise**, au même titre que des efforts de ce type sont déjà consentis pour attirer des talents spéciaux en provenance de l'étranger.
2. Par le financement d'un programme terrain dédié à l'obtention de **stages en entreprise pour étudiants étrangers** menant des études universitaires à Montréal afin d'augmenter le taux de rétention dans cette catégorie d'acteurs. Ce programme pourrait être un prolongement du programme Interconnexion de la CCMM, qui a pour but d'aider les immigrants qualifiés à trouver un emploi dans leur domaine d'expertise.



6.3. APPUYER LE DÉVELOPPEMENT EFFICACEMENT, AU-DELÀ DES LIMITES ADMINISTRATIVES

Le Comité attire l'attention de la Ville sur les difficultés et les obstacles mentionnés par les organisations consultées et qui découlent de situations où des secteurs géographiques en développement (des zones économiques de croissance sectorielle) enjambent des territoires administratifs (arrondissements ou villes liées, qui sont au nombre de 34 sur l'île de Montréal), faisant ainsi face à des dynamiques administratives différentes (par exemple, pour l'attribution de permis, les demandes de modification de zonage, l'accompagnement plus ou moins actif, etc.). Pour les intervenants économiques, cette complexité n'apparaît pas justifiée, dans la mesure où ils continuent à faire affaire essentiellement sur le territoire d'une seule ville. Cette situation est également contre-productive pour la Ville, qui risque de perdre des investissements et des projets structurants. Il semble clair pour le Comité que de telles situations devraient pouvoir être réglées par des normes communes aux différentes administrations en termes de traitement des demandes et de délais administratifs, sinon en termes de réglementation, ce qui serait encore mieux.

6.4. UTILISER LE POUVOIR ÉCONOMIQUE DE LA VILLE POUR FAVORISER L'INNOVATION ET LA QUALITÉ DES SOLUTIONS URBAINES

Le Comité donne son appui aux demandes faites par de nombreux intervenants consultés¹⁰, qui suggèrent que la Ville utilise son pouvoir économique dans des processus d'appels d'offres dits « durables ». Le Comité y voit l'application du concept d'« exemplarité » dont l'État doit se faire le promoteur et encourage la Ville à aller plus loin qu'elle ne le fait présentement.

Enfin, le Comité suggère à la Ville d'effectuer des comparaisons systématiques avec les réponses apportées par d'autres grandes villes aux problématiques soulevées dans ce rapport. Certaines villes ont probablement déjà résolu

un certain nombre des écueils auxquels la Ville est actuellement confrontée.

Recommandation n° 13

Saisir les occasions de développement

LE COMITÉ RECOMMANDE À LA VILLE DE MONTRÉAL DE RECEVOIR LES COMMENTAIRES RELATIFS AUX QUATRE DIFFÉRENTS SUJETS COUVERTS DANS LA PRÉSENTE SECTION, DE LES ANALYSER ET D'EN DISPOSER DE FAÇON EFFICACE.



¹⁰ La liste complète est publiée en annexe 2.

7. CRÉER DES CONDITIONS GAGNANTES POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Tout au long de leurs travaux, les membres du Comité ont clairement démontré leur intérêt et leur confiance envers l'avenir de Montréal et son développement économique. Au cours des prochaines années, la Ville aura un rôle important à jouer pour faciliter et accélérer l'investissement productif sur son territoire. Pour réussir, elle devra améliorer son intelligence organisationnelle, en dépit des obstacles qui, par le passé, ont compliqué le développement et la réalisation d'une vision territoriale. Le défi sera grand, mais le Comité croit fermement que la métropole jouit actuellement d'un dynamisme propice à l'exécution et à la réussite des transformations qui ont pu s'avérer impossibles à réaliser dans le passé. Il croit aussi que la Ville dispose aujourd'hui des outils et des pouvoirs nécessaires pour y arriver.

DE L'AVIS DU COMITÉ, LA VILLE DOIT ÉGALEMENT GARDER EN TÊTE QU'ELLE DOIT CRÉER DES CONDITIONS GAGNANTES POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE.

- 1. Accroître la mobilité**, véritable clé du succès pour plusieurs secteurs géographiques encore mal desservis ou enclavés.
- 2. Développer des infrastructures de qualité**, surtout pour les télécommunications de pointe (réseau 5G dont le déploiement doit commencer), au besoin en encourageant leur déploiement au moyen des équipements municipaux.
- 3. Moderniser le règlement de zonage et la réglementation**, afin de les rendre plus souples et ouverts aux occasions.
- 4. Développer une pensée stratégique** qui tient compte de la **pluralité des formes par lesquelles le développement économique se manifestera** à l'avenir.
- 5. Réformer la fiscalité** en fonction des réalités des développeurs et en plafonnant (sinon, en réduisant) les charges fiscales versées par le secteur non résidentiel.



Le maître mot doit être **agilité organisationnelle** – un objectif certes difficile à atteindre, mais qu'il importe de poursuivre inlassablement. L'intelligence organisationnelle mènera à l'agilité requise pour que la Ville puisse bien remplir son rôle de chef d'orchestre du développement sur son territoire. Elle l'autorisera à jouer le rôle coordonnateur qui fait parfois défaut, entre des réseaux techniques urbains, des ministères, des organismes de tout acabit qui cherchent, chacun

de leur côté, à réaliser leurs objectifs sans se rallier efficacement à une vision territoriale qui doit, par défaut, être celle de la Ville. Les membres du Comité partagent l'avis unanime que, parce que Montréal offre un milieu de vie sans pareil, la métropole mérite tous les efforts qui seront déployés pour en améliorer le développement économique. En ce début du XXI^e siècle, de vastes horizons s'ouvrent pour une ville qui possède de tels atouts.

LES TROIS A:
CONSTATS FONDAMENTAUX
ÉTABLIS PAR LE COMITÉ

A COMME DANS

AGILITÉ

REQUISE DANS LES INTERVENTIONS DE LA VILLE.

ACCOMPAGNEMENT,

LEQUEL DOIT ÊTRE MODULÉ EN FONCTION DES DIFFÉRENTS CAS DE FIGURE.

ACCÉLÉRER

LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE MONTRÉALAIS, QUI SERA LE RÉSULTAT ATTENDU ET QUI CONSTITUE LE POINT DE RENCONTRE ENTRE LA VOLONTÉ EXPRIMÉE PAR LA VILLE DANS SA STRATÉGIE ET LE SOUHAIT LARGEMENT PARTAGÉ DU MILIEU ÉCONOMIQUE MONTRÉALAIS.



ANNEXE 1

INITIATIVES PRIVÉES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE: QUATRE CAS DE FIGURE

1

TECHNOPOLE ANGUS: L'ÉMERGENCE D'UNE INITIATIVE LOCALE DE DÉVELOPPEMENT

Face au déclin des activités du Canadien Pacifique aux Shops Angus – de vastes terrains industriels situés dans Rosemont–Petite-Patrie –, le secteur communautaire se mobilise et crée en 1995 la Société de développement Angus (SDA). L'organisme sans but lucratif se donne pour mandat de gérer le développement des terrains et des bâtiments vacants en s'appuyant sur les principes de l'économie sociale. La SDA délaisse le modèle traditionnel de parc d'entreprises et se tourne plutôt vers les petites et moyennes entreprises susceptibles de contribuer au dynamisme d'un milieu de vie, avec comme pierres d'assise le développement durable et la participation citoyenne.

Aujourd'hui, 55 entreprises regroupant 2 300 employés sont réparties entre les 13 bâtiments du Technopôle Angus, et 500 nouveaux employés s'ajouteront d'ici 2020¹¹. Le projet d'écoquartier du Technopôle Angus accueillera quant à lui 5 000 nouveaux résidents répartis dans 350 logements, dont 80 % de logements sociaux et abordables.



¹¹ http://ocpm.qc.ca/sites/ocpm.qc.ca/files/pdf/P88/3.1_sda-angus-ilotcentral_ocpm_03-2017_lr.pdf



Dès les premiers jours, le développement de cette zone économique a été soutenu par un promoteur cautionnant une vision claire et démontrant un leadership affirmé. Dirigée par Christian Yaccarini, la SDA a mené une réhabilitation exemplaire, malgré toutes les difficultés présentées par la requalification d'un site contaminé, mal desservi par les transports collectifs et relativement éloigné d'institutions clés.

La disparition des centres locaux de développement a créé un vide dans le paysage du développement économique du territoire montréalais. La SDA représente en quelque sorte une anomalie dans le monde du développement immobilier : l'organisme sans but lucratif, comptant une vingtaine d'employés, est propriétaire d'un parc immobilier évalué à plus d'une centaine de millions de dollars. Alors que le Technopôle arrive à la fin de son cycle de développement, l'organisme, qui ne reçoit aucune source de financement public pour son fonctionnement, doit se tourner vers de nouvelles sources de revenus. En 2016, elle a lancé la construction du Carré Saint-Laurent, un complexe immobilier situé à l'angle du boulevard Saint-Laurent et de la rue Sainte-Catherine.

L'expérience du Technopôle Angus démontre qu'un promoteur privé peut agir à titre d'agent de transformation urbaine et de développement économique structurant. Le défi pour la Ville est de reconnaître les acteurs susceptibles de mener à terme des projets de revitalisation, et de les accompagner adéquatement.

2

LA RENAISSANCE D'UN QUARTIER : LE CAS D'UBISOFT DANS LE MILE END

L'arrivée de la multinationale française Ubisoft dans le secteur est du Mile End en 1997 a profondément changé l'identité du quartier. À cette époque, la zone industrielle située à l'est de la rue Saint-Laurent¹² était dévalorisée et sous-développée. Des ateliers d'artistes et des studios logeaient dans des bâtiments industriels de grand gabarit aux côtés des derniers vestiges de l'industrie du textile.

À l'origine, Ubisoft envisageait de créer 800 emplois sur dix ans dans une ancienne usine de la rue Saint-Laurent. Vingt-et-un ans plus tard, plus de 3 000 employés, soit près du quart des effectifs de l'entreprise étrangère, y sont situés. Le studio a produit plus de trente jeux vendus à 250 millions d'exemplaires à travers le monde.

L'implantation d'Ubisoft a positionné le Mile End comme un lieu de création reconnu mondialement, générant un attrait indéniable pour nombre d'entreprises internationales œuvrant dans les domaines du multimédia¹³, de l'animation¹⁴ et des effets visuels. Des entreprises montréalaises emblématiques, telles que Frank And Oak, ont choisi de s'y installer, favorisant la cocreation¹⁵ et les productions croisées. Dans leur sillage, de nombreuses *start-ups* n'appartenant pas aux industries créatives y ont également emménagé : Busbud, PasswordBox, Provender, Transit, Nexalogy, Breather, etc.

12 Secteur St-Viateur Est, au nord-ouest de l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal.

13 Attraction Media

14 Framestore, Digital Dimension, L'Atelier Animation

15 Ubisoft a notamment collaboré avec Frank And Oak pour créer une collection de vêtements inspirée d'un jeu vidéo.

16 De 2003 à 2013, une croissance annuelle de 23,2 % a été observée au niveau de l'emploi au Québec.



Le développement de la filière industrielle du jeu vidéo québécois est intimement lié au succès d'Ubisoft¹⁶. Aujourd'hui, Montréal se positionne parmi les principaux centres mondiaux de production du jeu vidéo. Avec ses milliers d'emplois¹⁷ créatifs bien rémunérés concentrés dans un espace délimité, l'écosystème du Mile End constitue une zone économique à part entière.

Nous assistons par ailleurs à un véritable effet de grappe, caractérisé par la circulation des talents et de l'innovation, ainsi que l'interaction entre différentes disciplines. «Lorsqu'une ou plusieurs industries créatives atteignent une masse critique, elles entraînent un effet réputationnel positif qui se traduit par une capacité d'attraction accrue. S'ensuit un afflux de cerveaux (brain gain), plutôt qu'une fuite de cerveaux (brain drain)»¹⁸.

Souhaitant miser sur la mixité des secteurs technologiques et artistiques, la Ville de Montréal reconnaît le caractère distinct de cette zone économique. Le projet de réaménagement de Saint-Viateur Est, réalisé de 2008 à 2011 au coût de 9,8 millions de dollars, a permis d'améliorer les infrastructures urbaines et d'harmoniser le cadre de vie des résidents avec l'accueil de nouveaux établissements commerciaux. Selon une étude de KPMG-SECOR menée en 2014, l'arrivée d'Ubisoft dans le secteur a propulsé les valeurs foncières résidentielles et commerciales, en plus de représenter un catalyseur majeur pour un bon nombre de restaurants, cafés, bars et boutiques¹⁹. L'engouement est tel qu'en 2015, l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal a imposé un moratoire sur le développement immobilier afin de dédier des espaces réservés aux ateliers d'artistes. L'objectif: assurer la pérennité du caractère créatif distinctif du secteur.

Selon Laurent Simon, professeur à HEC Montréal, «Ubisoft a bien compris tout le parti que l'entreprise pouvait tirer de son milieu, et en retour apporte son soutien à la créativité de Montréal»²⁰. Ubisoft parraine notamment le Festival de cinéma fantastique asiatique et organise périodiquement des fêtes de quartier pour célébrer son arrivée dans le Mile End.

17 À l'échelle québécoise, les salaires moyens sont de 72 000 \$ et les travailleurs sont âgés en moyenne de 30 ans.
Source: Alliance numérique.

18 Ubisoft et Le Québec: bâtisseurs d'une industrie d'avenir, mémoire présenté dans le cadre des consultations de la Commission sur la fiscalité québécoise, 10 octobre 2014, p. 22.

19 KPMG-SECOR, L'industrie du jeu vidéo: un moteur économique pour le Québec, 2014, p. 44.

20 Laurent SIMON, «Ubisoft Montréal: établir et gérer un pôle mondial de création», Le Journal de l'École de Paris du management, vol. 76, n° 2, 2009, pp. 21-28.

3

**REGROUPEMENT DES ACTIFS
STRATÉGIQUES EXISTANTS:
L'EXEMPLE DU QUARTIER
DE L'INNOVATION**

À l'instar des deux exemples précédents, la création du Quartier de l'innovation dépasse la simple volonté de créer une zone de développement commerciale ou industrielle. Elle relève plutôt d'une vision d'un milieu de vie axé sur un écosystème d'innovation en collaboration avec un milieu académique préalablement implanté.

Situé aux limites du centre-ville, le Quartier de l'innovation est une initiative lancée en 2013 par l'École de technologie supérieure en collaboration avec l'Université McGill, à laquelle se sont greffées l'Université Concordia et l'Université du Québec à Montréal. Le modèle ayant fait ses preuves ailleurs dans le monde²¹, ce n'est pas le gouvernement, mais plutôt les établissements d'enseignement qui en sont les instigateurs. Parmi ses particularités, le Quartier de l'innovation évolue à l'intérieur d'une zone géographique aux contours flous, au cœur du centre-ville densément habité et construit. Il ne s'agit donc

pas d'une nouvelle zone économique au sens propre²², mais bien d'une initiative fédératrice entre acteurs d'un pôle existant, regroupés autour d'un objectif commun: générer la créativité et attirer d'autres acteurs innovants. «Le Quartier de l'innovation est, à ce stade-ci de son développement, un quartier imaginaire: il est imaginaire parce qu'il n'existe que de façon virtuelle»²³.

Ce «quartier virtuel» est pourtant une zone économique à part entière: une douzaine d'incubateurs, 500 *start-ups*, des laboratoires et plus de 15 000 étudiants y convergent. Le Centre de l'entrepreneuriat technologique (Centech) s'installera dans l'ancien Planétarium Dow et prévoit accueillir jusqu'à 130 entreprises en démarrage. La «boutique des *start-ups*» Neoshop et l'école de créativité Factory y ont ouvert leurs portes en 2016. L'édifice patrimonial Rodier est en cours de transformation et abritera des organismes culturels. Les prototypes d'appartements, les projets pilotes de navettes électriques et la zone test de réseau 5G réaffirment la notion de laboratoire urbain, au centre de l'identité de cette zone économique unique à Montréal.

Le Quartier de l'innovation est un organisme sans but lucratif soutenu par un financement mixte public privé. Son mandat: créer des conditions favorables au développement d'un quartier innovant en facilitant les partenariats entre les acteurs des milieux économique, industriel et académique. À la différence d'une entreprise dont l'arrivée revitalise un quartier ou d'un promoteur immobilier qui se consacre activement à la revalorisation d'une zone, le Quartier de l'innovation est avant tout une coalition d'acteurs clés, regroupés autour d'un concept dépassant les frontières physiques des zones économiques traditionnelles.



21 Voir 22@Barcelona, Innovation District à Boston, Smart Kalasatama à Helsinki.

22 Le Quartier de l'innovation couvre des secteurs de Griffintown et de la Cité du multimédia.

23 Richard SHEARMUR, «Le QI de Montréal: quartier de l'innovation ou quartier imaginaire?», dans *Montréal: la cité des cités*, Presses de l'Université du Québec, 2017.

4

L'ÉVOLUTION D'UN PARC INDUSTRIEL D'ENVERGURE : LE TECHNOPARC SAINT-LAURENT

La genèse du Technoparc Saint-Laurent repose sur les conclusions d'un comité consultatif sur le développement économique mandaté par le gouvernement fédéral²⁴. Déjà en 1986, ce comité émettait un constat fondamental : le développement passe par la concertation et le soutien aux entreprises technologiques. Inspirée par le succès des grands parcs de recherche industrielle américains, Ville Saint-Laurent entame en 1992 l'aménagement d'un vaste lieu stratégiquement situé en retrait afin d'attirer les entreprises soucieuses de protéger la production de brevets.

Dès ses tout débuts, le parc industriel de l'Ouest de l'île convainc des sociétés pharmaceutiques d'envergure de s'y installer. Bombardier y bâtit son centre de recherche au milieu des années 2000, où elle développera notamment la C Series. La faillite de Nortel en 2009 et la fermeture d'Aveos en 2012 plongent toutefois la zone dans une période d'incertitude, aggravée par le déclin du secteur de la recherche pharmaceutique et la concurrence des autres parcs industriels de la région métropolitaine. Le Technoparc change progressivement son approche en faveur d'un modèle promouvant la co-innovation entre entreprises de différents secteurs à forte valeur ajoutée. Au cours des dernières années, des joueurs majeurs (ABB, 4Degrés, Green Cross Biotherapeutics) se sont ajoutés, marquant la fin d'une époque tumultueuse. Aujourd'hui, plus d'une centaine d'entreprises de tailles variées, réparties sur 20 millions de pieds carrés, représentent l'un des principaux noyaux de recherche et développement en Amérique du Nord, contribuant à hauteur de 885 millions de dollars au PIB du Québec²⁵. La synergie est

dans l'ADN de cette zone économique qui promeut activement les partenariats, le transfert de connaissances et les accords commerciaux entre les entreprises résidentes.

À la différence de plusieurs zones situées au cœur de l'île, le Technoparc Saint-Laurent est un lieu résolument industriel dépourvu de vocation résidentielle. L'attrait du Technoparc dépend largement de l'accès qu'il offre à ses 7 000 travailleurs. Situé à l'intersection des autoroutes 40 et 13, le site recevra un coup de pouce au cours des prochaines années, grâce à la construction d'une station du Réseau express métropolitain (REM). Une zone d'une telle superficie (plus de 180 hectares), ainsi reliée au centre-ville, renferme un potentiel de croissance indéniable : le Technoparc s'est fixé l'objectif de franchir la barre des 10 000 employés d'ici 2021. Ce cas démontre tout le potentiel de développement qu'engendre l'arrivée d'un projet de transport collectif structurant.

Depuis plus de 30 ans, l'organisme sans but lucratif Technoparc Montréal chapeaute le développement du Technoparc Saint-Laurent, ainsi que le Quartier de la santé et l'Éco-campus Hubert Reeves.



24 Laurent PICARD, «Rapport du comité consultatif au comité ministériel sur le développement de la région de Montréal», Ottawa : Expansion industrielle régionale, novembre 1986.

25 E&B Data, 2015 (chiffres de 2014)



ANNEXE 2

ORGANISMES CONSULTÉS DANS LE CADRE DES TRAVAUX DU COMITÉ

En cours de mandat, le Comité a souhaité élargir sa consultation à certaines personnes ou organismes susceptibles de lui fournir un éclairage plus précis sur diverses problématiques.

Ainsi, une série de rencontres ont eu lieu entre le 27 août et le 4 octobre 2018 avec les organisations ci-dessous (par ordre de tenue des rencontres).

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ANGUS

Christian Yaccarini

Président et chef de la direction

Hélène Blanchet

Gestionnaire de projets

TECHNOPARC MONTRÉAL

Vianney Bélanger

Président du conseil d'administration,
Technoparc Montréal
Président, COPRIM

QUARTIER DE L'INNOVATION

Damien Silès

Directeur général

Martine Rochon

Directrice, développement des affaires et
marketing

IVADO

Gilles Savard

Directeur général

Michel Langelier

Directeur général adjoint

PARTENARIAT DU QUARTIER DES SPECTACLES

Jacques Primeau

Président du CA, Partenariat du Quartier
des spectacles

Fondateur, Les Productions Jacques K Primeau

Pierre Fortin

Directeur général

Partenariat du Quartier des spectacles

CAISSE DE DÉPÔT ET PLACEMENT DU QUÉBEC / CDPQ INFRA

Christian Dubé

Premier vice-président, Québec

INSTITUT DE DÉVELOPPEMENT URBAIN

André Boisclair

Président-directeur général

SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

Philippe Schnobb

Président du conseil d'administration



CENTRE HOSPITALIER DE L'UNIVERSITÉ
DE MONTRÉAL (CHUM)

Dr Fabrice Brunet

Président-directeur général
Centre hospitalier de l'Université de Montréal
(CHUM)

FONDS IMMOBILIER DE SOLIDARITÉ FTQ

Carol Handfield

Vice-présidente aux investissements

Pierre Benoît

Directeur aux investissements

PORT DE MONTRÉAL

Sylvie Vachon

Présidente-directrice générale

Sophie Roux

Vice-présidente, Affaires publiques

FONDACTION

Marc-André Binette

Directeur de portefeuille principal,
fonds et immobilier

Julien Lampron

Directeur, Affaires publiques

Geneviève Morin

Chef des investissements

ASSOCIATION INDUSTRIELLE
DE L'EST DE MONTRÉAL

Dimitri Tsingakis

Directeur général

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Émile Roux

Directeur général

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Béatrice Alain

Directrice générale

NEW CITIES FOUNDATION

Sébastien Turbot
Directeur principal

HYDRO-QUÉBEC

Ann Bourget

Directrice, Affaires régionales et collectivités

Marie-Claude Durand

Chef, relations avec le milieu, Montréal

Cette série de rencontres tenues parallèlement aux travaux du Comité a permis de mieux asseoir la compréhension des enjeux qui se posent en matière de développement économique du territoire de tous les secteurs d'activité et a enrichi le résultat de la réflexion des membres du Comité. Ceux-ci sont redevables aux personnes qui se sont généreusement rendues disponibles pour ces rencontres informelles et ils les en remercient.

Outre ces rencontres, divers intervenants ont tenu à répondre à l'invitation du Comité à fournir par écrit des indications tirées de leur expérience et de leur secteur d'activité. Les groupes ci-dessous ont déposé des avis écrits²⁶ au Comité.

Aéroports de Montréal

Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM)

Chambre de commerce de l'Est de Montréal

Commission scolaire de Montréal

Écotech Québec

École de technologie supérieure (ÉTS)

MILA – Institut québécois d'intelligence artificielle

Grappe métropolitaine de la mode (mmode)

Palais des congrès de Montréal

SEMMARIS – Société de gestion du Marché international de Rungis

Tourisme Montréal

Université de Montréal

Université McGill

²⁶ Certains groupes qui avaient été rencontrés par le Comité ont également déposé un avis écrit.

BÂTIR UNE MÉTROPOLE PROSPÈRE AU PROFIT DE TOUS SES QUARTIERS

RAPPORT

Comité consultatif sur le développement
économique du territoire de la Ville de Montréal

cmm.ca/batir_une_metropole

