

VERS UNE APPROCHE COHÉRENTE ET EFFICACE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

Mémoire présenté à la
Commission permanente sur le développement économique et urbain et
l'habitation dans le cadre de la consultation publique sur la valorisation du
développement économique local dans l'agglomération de Montréal

Le 24 avril 2012

PRÉAMBULE

La Chambre de commerce du Montréal métropolitain compte quelque 7 000 membres. Sa mission est de représenter les intérêts de la communauté des affaires de l'agglomération urbaine de Montréal et d'offrir une gamme intégrée de services spécialisés aux individus, aux commerçants et aux entreprises de toutes tailles de façon à les appuyer dans la réalisation de leur plein potentiel en matière d'innovation, de productivité et de compétitivité. La Chambre est le plus important organisme privé au Québec voué au développement économique.

Considérant que l'entrepreneuriat forme l'assise sur laquelle repose le développement économique de toute métropole, la Chambre a mis sur pied sa propre équipe pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat, Info entrepreneurs. Agissant à titre de guichet unique pour les entrepreneurs, cette unité, créée il y a plus de 15 ans, a pour mission d'être le leader en matière de livraison d'information intégrée et de qualité sur les services et programmes gouvernementaux destinés aux gens d'affaires. Info entrepreneurs aide plus de 17 000 entrepreneurs et futurs entrepreneurs par année, dans toutes les étapes de la croissance d'une entreprise. La qualité des conseils et l'étendue de l'expertise offerts par Info entrepreneurs reposent sur un accès privilégié à des sources d'information variées, fiables et spécialisées. Le vaste réseau de partenaires est l'un des atouts les plus importants du service et assure ainsi de meilleurs résultats.

Enfin, la Chambre a créé il y a plus de 25 ans une unité appelée le World Trade Centre, dont le mandat est d'appuyer les entreprises à déployer des stratégies pour percer sur les marchés étrangers. Cette unité offre des formations de base, organise des missions commerciales à l'étranger et accueille des acheteurs étrangers au bénéfice des fournisseurs d'ici. La très grande majorité des entreprises qui bénéficient des activités de la Chambre en commerce international sont des PME.

Le présent mémoire s'appuie sur l'expérience acquise par la Chambre au cours de ses 190 années d'existence, ses efforts multiples pour améliorer la gouvernance du développement économique et contribuer à l'avancement des projets structurants pour la métropole, jumelés aux multiples contacts quotidiens de l'équipe d'Info entrepreneurs avec l'ensemble du dispositif d'appui aux entrepreneurs.

INTRODUCTION

Le développement économique de la métropole est au cœur même de la mission de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et des préoccupations de la communauté d'affaires. Une saine gouvernance locale et un meilleur arrimage avec tous les paliers de gouvernement, ainsi qu'une amélioration de l'entrepreneuriat, des services publics, de la productivité et de l'environnement d'affaires, sont des priorités stratégiques pour favoriser la création de richesse et le développement économique de la métropole.

Malgré la relative résilience de l'économie de Montréal durant la *Grande Récession* de 2008, nous affichons toujours un retard important comparativement à d'autres métropoles nord-américaines en matière de productivité, de croissance démographique, de diplomation et d'entrepreneuriat. Il en résulte une performance économique moindre et un niveau de richesse collective plus bas.

Déjà en 2009, la Chambre avait mandaté un groupe d'experts¹ pour se pencher sur la question de la gouvernance et de la fiscalité et ainsi fournir des recommandations pour faire de Montréal une métropole plus prospère. Un des principaux constats de cet exercice, confirmé subséquemment par de nombreux analystes, est que le développement économique de la métropole repose sur une fragmentation des organisations publiques et quasi publiques qui agissent à l'échelle locale et dont les missions sont similaires. Une approche de rationalisation des ressources a donc été recommandée, et ce, afin de réduire l'éparpillement des ressources.

Ainsi, les recommandations de la Chambre dans le cadre de la présente consultation publique sur le développement économique local dans l'agglomération de Montréal s'inscrivent en continuité avec les travaux du Groupe de travail sur la gouvernance et la fiscalité. Elles s'articulent essentiellement autour de deux orientations :

- 1. Rationaliser et simplifier le réseau de développement économique local**
- 2. Assurer une meilleure collaboration entre les organismes de développement économique au sein de l'agglomération de Montréal**

Notre mémoire met d'abord en évidence la situation actuelle du développement économique local au sein de l'agglomération de Montréal. Ensuite, il dresse un bref parcours des travaux du Groupe de travail sur la gouvernance et la fiscalité en matière de développement économique local. Enfin, nous présentons une analyse et des recommandations pour améliorer la performance du réseau de développement économique local à Montréal.

I. ÉTAT DE LA SITUATION

1. Le contexte économique de Montréal

Un contexte économique mondial encore incertain, un taux d'entrepreneuriat en deçà de nos attentes, un bassin de travailleurs potentiels qui se resserre et une faiblesse de notre productivité sont tous des défis que l'agglomération de Montréal doit relever pour améliorer sa performance économique.

Les faits sont connus. La région métropolitaine de Montréal accuse un important retard par rapport aux 32 autres métropoles nord-américaines en matière de richesse. Notre taux de croissance annuel moyen du PIB par habitant (0,5 %) nous classe au 30^e rang².

Par ailleurs, le manque de dynamisme de l'entrepreneuriat sur l'île de Montréal est également un facteur qui ralentit le développement économique de l'agglomération. Selon un sondage sur les entrepreneurs québécois réalisé par la Fondation de l'entrepreneurship en collaboration avec Léger Marketing en 2011, 7 % des Québécois ont l'intention de créer une nouvelle entreprise ou de reprendre une entreprise existante, contre 11,1 % de la population du reste du Canada. Une enquête similaire réalisée en avril 2010 nous permettait de constater qu'il y a un écart de 1,8 % entre les intentions d'entreprendre à Montréal comparativement au reste de la province (6,4 % à Montréal contre 8,2 % dans le reste du Québec). De plus, le taux de survie des entreprises est plus bas au Québec que dans le reste du Canada :

¹ Groupe de travail sur les enjeux de gouvernance et de fiscalité de Montréal, *Une métropole à la hauteur de nos aspirations*, mars 2010 http://www.ccmq.ca/documents/memoires/2009_2010/10_03_31_rapport-gouvernance-fiscalite.pdf

² Cadre stratégique de développement économique 2011-2017. 2012. Ville de Montréal

après 5 ans d'activité, 50,6 % des entreprises québécoises sont toujours actives, contre 57,8 % des entreprises dans le reste du Canada³.

Or l'entrepreneuriat est un facteur clé pour la compétitivité de notre économie et il importe de valoriser et d'encourager davantage l'esprit entrepreneurial et la création d'entreprise. Dans le contexte actuel de mondialisation des marchés, il est également nécessaire d'encourager les entreprises à se doter, dès le départ, d'une vision de développement des marchés d'exportation. Et notre performance sur les marchés à l'exportation demeure sous la moyenne observée dans les autres grands centres urbains au Canada.

Ces constats démontrent bien la nécessité de dynamiser davantage l'économie de l'agglomération de Montréal et de veiller à ce que la structure en place et le réseau d'organismes de développement économique local soient optimaux. Autrement dit, ce réseau doit favoriser davantage l'entrepreneuriat, l'attraction et la rétention de talents ainsi que la productivité des entreprises.

2. Le réseau d'organismes de développement économique local

On estime à près d'une centaine les organismes de développement économique à Montréal, regroupant près de 1 400 emplois dédiés au développement économique et à l'entrepreneuriat, pour une moyenne de 14 employés par organisme. Ces organismes reçoivent du financement de l'agglomération à hauteur de 36 M\$ annuellement. À cela s'ajoutent d'autres sommes provenant d'organismes divers tels que le FDEM, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), etc.

Parmi les principaux organismes de développement économique local qui se partagent le territoire de Montréal, nous dénombrons entre autres deux services d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE), neuf Centres locaux de développement (CLD) et dix Corporations de développement économique communautaire (CDEC), dont neuf possèdent également des mandats de CLD. Les CLD et CDEC collaborent avec des organismes de leur milieu, dont les SAJE et le Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM), afin d'offrir un large éventail de services aux entreprises existantes ou en démarrage.

Les CDEC et CLD tels qu'on les connaît aujourd'hui ont en effet été consolidés et mis en place dans les années 1990, à la fois dans les ex-villes de banlieue et à Montréal. C'est en 1990 que la Ville de Montréal a reconnu le rôle de premier plan du Réseau des CDEC en matière de développement économique local, leur accordant un soutien financier récurrent. Les gouvernements fédéral et provincial l'ont rapidement imité par la suite. Inspiré par le modèle des CDEC, le gouvernement du Québec a entrepris la mise en place, en 1997, du réseau de CLD, appelant ainsi les milieux locaux à se mobiliser davantage au sujet du développement économique et social.⁴

La multiplication des organismes, l'éparpillement des sources de financement public et l'absence d'une consolidation des données budgétaires rendent très difficile l'estimation des sommes consenties à l'ensemble du dispositif d'appui au développement économique local. D'aucuns estiment que le financement global avoisinerait les 100 M\$ par année.

³ Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. (2010) *Vers une stratégie de l'entrepreneuriat – Guide de discussion*, p. 5.

⁴ Réseau des CDEC de Montréal. (Avril 2012) *Développer Montréal quartier par quartier. Réalisations 2007-2012 : Perspectives 2012-2017*. 71 pages.

3. Une allocation inéquitable du financement provincial pour les CLD-CDEC de Montréal

Les CLD à travers le Québec sont soutenus financièrement par le gouvernement du Québec, via le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), alors qu'à Montréal, c'est le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) qui octroie l'enveloppe. Or, selon tous les indicateurs disponibles, on observe que les CLD de l'agglomération obtiennent collectivement une part nettement inférieure à celle attribuée aux CLD des autres régions de la province.

Ainsi, 25 % de la population du Québec habite l'agglomération de Montréal et génère 34 % des emplois et 36 % de l'activité économique du Québec. Pourtant, les organismes de développement économique de l'agglomération ne reçoivent que 21 % de l'enveloppe budgétaire dédiée annuellement par le gouvernement du Québec aux CLD de la province, soit 12,7 M\$ d'un budget total de 60,2 M\$. Ce financement ne prend pas suffisamment en considération le poids économique de l'agglomération de Montréal. Bien entendu, ce sous-financement nuit à la performance de nos organismes de développement économique local et par conséquent à la prospérité de Montréal et du Québec.

II. L'ANALYSE ET LES RECOMMANDATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LES ENJEUX DE GOUVERNANCE ET DE FISCALITÉ DE MONTRÉAL

1. Le Groupe de travail et son analyse du développement économique local à Montréal

Le Groupe de travail sur les enjeux de gouvernance et de fiscalité de Montréal était composé de six experts mandatés, en 2009, par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain pour produire une série de recommandations simples pouvant être mises en œuvre rapidement afin d'améliorer la performance de Montréal.

Intitulé *Une métropole à la hauteur de nos aspirations*, le rapport du Groupe de travail publié par la Chambre en mars 2010 abordait plusieurs sujets, dont le développement économique local. Les constats de ce groupe de travail pour ce volet sont essentiellement les mêmes que ceux abordés précédemment, découlant de la présentation de la Ville de Montréal.

Le rapport notait qu'en dépit des ressources humaines employées, Montréal se situe au 29^e⁵ rang des trente plus grandes agglomérations des États-Unis et du Canada pour la productivité, et au dernier rang pour le niveau richesse. Ceci est illustré par le tableau 1, qui présente le revenu personnel par habitant des grandes villes.

⁵ Selon le Groupe de travail sur les enjeux de gouvernance et de fiscalité de Montréal, *Une métropole à la hauteur de nos aspirations*, mars 2010 http://www.ccm.ca/documents/memoires/2009_2010/10_03_31_rapport-gouvernance-fiscalite.pdf

TABLEAU 1
**POPULATION ET REVENU PERSONNEL PAR HABITANT, JUIN 2008, \$US,
TRENTE PRINCIPALES RÉGIONS MÉTROPOLITAINES, CANADA ET ÉTATS-UNIS**

RANG		POP. M	REVENU/HAB. 000 \$	RANG	RANG		POP. M	REVENU/HAB. 000 \$	RANG
1	NEW YORK	18,8	54,2	4	16	MONTRÉAL	3,7	28,3	30
2	LOS ANGELES	12,9	42,9	14	17	SEATTLE	3,3	50,5	5
3	CHICAGO	9,5	45,3	12	18	MINNEAPOLIS	3,2	47,9	7
4	DALLAS	6,1	42,4	16	19	SAN DIEGO	3,0	45,4	11
5	PHILADELPHIE	5,8	47,0	10	20	ST. LOUIS	2,8	41,3	17
6	HOUSTON	5,6	48,3	6	21	TAMPA	2,7	36,9	24
7	TORONTO	5,5	33,2	27	22	DENVER	2,7	47,5	8
8	MIAMI	5,4	43,7	13	23	BALTIMORE	2,5	47,3	9
9	WASHINGTON	5,3	56,5	2	24	PITTSBURGH	2,4	42,8	15
10	ATLANTA	5,3	37,6	23	25	VANCOUVER	2,3	31,2	28
11	BOSTON	4,5	55,0	3	26	PORTLAND	2,2	39,4	20
12	DETROIT	4,5	39,8	19	27	CINCINNATI	2,1	38,8	22
13	SAN FRANCISCO	4,2	61,7	1	28	CLEVELAND	2,1	39,9	18
14	PHENIX	4,2	34,7	25	29	SACRAMENTO	2,1	39,0	21
15	RIVERSIDE	4,1	29,0	29	30	ORLANDO	2,0	34,7	26

Sources : Statistique Canada, Bureau of Economic Statistics, FPmarkets 2008

De toute évidence, cette contre-performance montréalaise démontre bien que le développement économique local dépend moins des ressources employées que de l'efficacité et la productivité de ces dernières. Le Groupe de travail avait ainsi répertorié en 2010 les ressources consacrées au développement économique régional dans le tableau qui suit :

TABLEAU 2

**RESSOURCES CONSACRÉES AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL
– RMR MONTRÉAL, LISTE PARTIELLE**

	NIVEAU D'INTERVENTION		
	RÉGION	VILLES ET AGGLOMÉRATIONS	QUARTIERS ET ARRONDISSEMENTS
GOUVERNEMENTS DU QUÉBEC ET DU CANADA	<ul style="list-style-type: none"> • MAMROT : Secrétariat de la métropole • MESS : Table métropolitaine de l'emploi • Développement économique Canada — bureau de Montréal 	<ul style="list-style-type: none"> • MDEIE : cinq directions régionales • MESS : cinq directions régionales • MESS : cinq tables régionales de partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • MESS : centres locaux d'emploi CLE : 19 centres de services sur l'île de Montréal (un peu moins ailleurs)
INSTANCES MUNICIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • CMM : Direction du développement économique 	<ul style="list-style-type: none"> • Montréal : Direction du développement économique • Laval Technopole • Développement économique Longueuil 	<ul style="list-style-type: none"> • Arrondissements à Montréal : directions du développement économique • Technoparcs Montréal et Angus
ORGANISMES ISSUS D'ENTENTES GOUVERNEMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> • Montréal International (environ 50 employés) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sept conférences régionales des élus (une centaine d'employés, le quart pour le développement économique) • Tourisme Montréal • CLD Laval • CLD Longueuil 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur l'île de Montréal, 9 CLD, 10 CDEC et 2 SAJE, 14 sociétés de développement commercial (mise en valeur de quartiers commerciaux)
ORGANISMES DU MILIEU	<ul style="list-style-type: none"> • Chambre de commerce du Montréal métropolitain • Jeune chambre • Chambres de commerce ethniques, etc. • Cinq grappes industrielles • Plusieurs organismes avec mandats sectoriels, tel Culture Montréal 	<ul style="list-style-type: none"> • Six chambres de commerce dont Laval, Est de Mtl, Ouest de Mtl, Rive-Sud • Une trentaine d'organismes, la plupart avec des mandats sectoriels 	<ul style="list-style-type: none"> • Une cinquantaine d'organismes dans l'ensemble de la région, avec des mandats sectoriels ou locaux, généralement subventionnés par les gouvernements fédéral et provincial
RESSOURCES PERMANENTES	300-400	500-700	200-300
BÉNÉVOLES	500-600	500-700	200-300

À la suite de l'examen des ressources consacrées au développement économique régional, le Groupe de travail a émis les constats suivants :

- Les interventions « publiques » de développement sont relativement décentralisées à Montréal. Il y a peu d'organismes gouvernementaux et supramunicipaux qui œuvrent sur le plan régional. L'essentiel des ressources publiques se trouve plutôt dans les organismes du milieu qui agissent au niveau des villes et des quartiers.
- Laval et Longueuil ont des sociétés paramunicipales de développement, alors que Montréal a un service municipal qui est responsable de cette fonction.
- Alors qu'il n'y a qu'un seul centre local de développement (CLD) à Longueuil et Laval, on en dénombre 9 à Montréal, et 10 corporations de développement économique communautaire (CDEC). Bref, l'agglomération est découpée en 19 secteurs, contre 1 pour Laval et Longueuil respectivement.
- On retrouve une très grande variété d'organismes du milieu. Ils œuvrent à divers niveaux, mais généralement avec des missions axées autour de clientèles spécifiques (secteur, quartier, groupe démographique, etc.). La Ville de Montréal en a recensé une cinquantaine sur son territoire. La majorité de ces organismes reçoivent des subventions gouvernementales. Certaines ont des missions métropolitaines, mais la plupart sont locales.

2. L'exemple de Toronto et de Québec en matière de développement économique local

Selon l'analyse du Groupe de travail, les stratégies de développement économique local de Québec et de Toronto doivent servir d'exemple à l'agglomération de Montréal. Le Groupe de travail a ainsi examiné les expériences de ces deux villes en 2009 :

Toronto

Dans la Ville Reine, la promotion du développement économique relève principalement de trois organismes. Deux sociétés paramunicipales, Build Toronto et Invest Toronto, sont responsables respectivement des espaces industriels et de la promotion de Toronto auprès des investisseurs de l'extérieur. Le maire de Toronto en préside les conseils d'administration, dont les membres sont issus du secteur privé. La troisième entité est un service municipal, l'Economic Development Office, qui gère Economic Development, Culture and Tourism (EDCT). Ce dernier offre une vaste gamme de services aux entreprises de Toronto; les mêmes services qui sont fournis à Montréal par les CLD, les CDEC et les SAJE. EDCT a des antennes de service dans tous les quartiers de la ville.

Toronto mise beaucoup sur les partenariats avec les entreprises locales. EDCT fait une promotion agressive des Business Improvement Areas, l'équivalent de nos Sociétés de développement commercial (SDC). Il en existe environ 70 dans l'ensemble de la ville et ils sont tous financés par les entreprises locales. On trouve aussi des partenariats sectoriels, telles des associations pour la promotion de l'industrie du film et du secteur financier, chacun gérant ses stratégies. Notons également que le gouvernement de l'Ontario considère la ville de Toronto comme une seule région, contrairement aux cinq régions administratives de RMR.

L'élément le plus marquant du modèle torontois est la structuration spatiale intégrée du développement économique et sa centralisation géographique. Le discours du développement économique y est aussi présent qu'à Montréal, mais la Ville de Toronto semble avoir réussi à **s'organiser de façon cohérente** et à **mobiliser les ressources du milieu** dans des partenariats sectoriels. Ces derniers s'étendent sur toute la région métropolitaine, mais à la différence de la Ville de Montréal, le leadership de la Ville de Toronto dans ces partenariats est clairement établi face au reste de la région.

Rappelons que la ville de Toronto compte 2,5 millions d'habitants et que le *Toronto Census Metropolitan Area* en compte 5,1 millions.

Québec

Une impression de cohérence similaire se dégage de la région de la capitale nationale, où des organisations d'envergure régionale, chacune avec des missions clairement définies, dominent le secteur du développement économique. Les volets endogènes et exogènes de la promotion du développement économique relèvent du Pôle Québec Chaudières-Appalaches (NDLR : aujourd'hui – Québec International), dont le territoire déborde de la RMR de Québec pour inclure les territoires urbanisés des régions économiques limitrophes. Ce partenariat public-privé regroupe les forces vives du milieu et est le principal maître d'œuvre du développement économique de la région. Le Bureau de la Capitale-Nationale coordonne les efforts du gouvernement du Québec et relève du ministre responsable au gouvernement de la région de la Capitale-Nationale. Le maire de Québec est reconnu comme le leader politique de la région en matière de développement économique. La Ville de Québec a un service de développement économique dont les activités sont complémentaires à celles du PQCA.

Nous retrouvons également à Québec le Parc technologique du Québec métropolitain, une CDEC dont l'action est tournée vers l'économie sociale, l'Office de tourisme de Québec, et deux CRÉ (une pour la Rive-Nord, l'autre pour la Rive-Sud).

Trois éléments ressortent de l'examen de la région de Québec :

- 75% de la population se retrouve dans une seule région administrative, ce qui donne aux ministères une vision intégrée de la région;
- le gouvernement du Québec a mis sur pied un bureau de coordination relevant d'un ministre responsable de la région; et
- le milieu s'est organisé autour d'organismes régionaux tels le Pôle Québec Chaudières-Appalaches et le Parc technologique du Québec métropolitain, qui travaillent en collaboration.

Bref, s'il est vrai que la structure sociale, économique et démographique de Montréal est complexe et rend difficile l'application de solutions conçues pour des villes comme Sherbrooke ou Québec, cet argument ne suffit pas pour expliquer le manque de cohésion. Si Toronto a su bénéficier d'une approche plus centralisée et plus intégrée, il est temps de s'en inspirer pour Montréal.

III. LES CARENCES DE L'ORGANISATION DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL À MONTRÉAL

En comparant l'organisation de la promotion du développement économique à Montréal par rapport à celles de Toronto et de Québec, il est possible d'identifier ici deux principales carences :

1. L'accumulation de structures

Les structures en place présentement – 9 CLD, 10 CDEC et 2 SAJE, chacun avec son territoire exclusif – ont été conçues dans le passé, dans des contextes très éloignés de la réalité actuelle de Montréal.

Ce nombre élevé de structures cache une réalité encore plus complexe, soit la diversité dans les capacités et les compétences sur le territoire.

De plus, la dynamique dans chacun des arrondissements diffère, et leur intervention affecte par ricochet les responsabilités qui sont confiées aux CLD, et les services qui sont donnés aux entrepreneurs.. Peu d'efforts ont été consacrés à favoriser l'uniformisation et la cohérence entre les différents arrondissements, ce qui ne facilite pas le parcours des entrepreneurs. À titre d'exemple, certains arrondissements ont des commissaires industriels, d'autres des commissaires au développement économique, ou encore des

directeurs de l'aménagement urbain et services aux entreprises, qui rendent des services différents. L'entrepreneur qui démarre peut avoir de la difficulté à accéder à certains services selon l'endroit où il se trouve sur le territoire.

Il est difficile de retrouver une liste exhaustive et centralisée des interlocuteurs en matière de développement économique au sein des divers arrondissements. Ceci crée de la confusion au sein des entreprises désirant obtenir de l'accompagnement et du soutien.

Ce morcellement est désuet et inefficace. Partout ailleurs, que ce soit à Laval, Longueuil, Toronto ou à Québec, on retrouve un seul organisme central avec différents points de services, leur permettant de bénéficier d'économies d'échelle. Montréal souffre d'une fragmentation évidente qui soumet également les budgets alloués au développement économique local à des querelles et des tractations politiques. Il s'agit d'un problème qui doit impérativement être abordé.

2. **Des chevauchements de mandats et une répartition des enveloppes budgétaires inégale**

Les chevauchements de mandats et la répartition inégale des enveloppes budgétaires parmi une multitude d'organismes suscitent des tensions qui nuisent à l'accomplissement des missions de chaque entité. Une certaine émulation, notamment pour attirer des investissements, est « normale » entre la ville centre et les villes de banlieue. Poussée trop loin, cette émulation devient toutefois nuisible à la collaboration entre les différents organismes, et donc au développement économique de la Ville.

La diversité économique et sociale au sein de l'agglomération peut expliquer en partie la présence de plus d'un organisme voué au développement économique. Cela dit, le grand nombre d'organismes fait en sorte qu'une partie disproportionnée des sommes reçues est consacrée à la gestion administrative. L'éparpillement a un coût. Une première rationalisation a d'ailleurs été faite il y a vingt ans dans l'Ouest de l'île, où l'on ne trouve maintenant qu'un seul CLD couvrant le territoire de toutes les municipalités à l'ouest de Dorval.

Si l'estimation selon laquelle le financement public global avoisinant les 100 M\$ par année est juste, nous sommes en droit de nous demander si la métropole obtient des résultats à la hauteur de cet investissement collectif.

Pour la Chambre, **l'amélioration du développement économique local à Montréal passe inévitablement par la rationalisation et la simplification du réseau des CLD et CDEC.** Une telle rationalisation permettra un regroupement des forces autour d'un nombre plus restreint de pôles et d'une simplification des mandats des organismes de développement économique. Dans l'optique d'augmenter significativement l'efficacité et la productivité du réseau de développement économique local, nous sommes d'avis que **diviser le territoire montréalais en six CLD** devrait être sérieusement envisagé.

D'ailleurs, cette rationalisation appuierait l'importance de « s'assurer que les actions des divers acteurs sur le terrain soient efficaces et qu'elles soient aussi complémentaires, de façon à assurer une plus grande valeur ajoutée pour les entrepreneurs », tel qu'exprimé par le gouvernement du Québec dans sa Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat dévoilée en novembre 2011. Le gouvernement était également d'avis que « c'est dans cette perspective qu'il est retenu de mettre l'accent sur l'action concertée, particulièrement à l'échelle régionale, une action assortie d'objectifs clairs en matière d'entrepreneuriat et de mécanismes pour mesurer les progrès et ajuster les actions, le cas échéant. »

IV. VERS UNE APPROCHE PLUS COHÉRENTE ET EFFICACE

1. La nécessité d'une rationalisation et d'une simplification du réseau de développement économique local

Une rationalisation du réseau des CLD et CDEC nous apparaît nécessaire pour améliorer notre performance en développement économique. Une stratégie qui reposerait sur une vision de développement économique de l'ensemble de l'agglomération de Montréal permettrait d'éliminer les enjeux de territorialité et d'instaurer un nouvel esprit de collaboration entre les différents organismes. Si plusieurs grandes organisations – par exemple, Centraide et sa campagne de financement dans le Grand Montréal – composent très bien avec la réalité territoriale de la région métropolitaine, la promotion du développement économique local devrait y parvenir également.

Pour la Chambre, il est essentiel que cet esprit de partenariat se transpose dans les actions des organismes œuvrant en développement économique local et mène à une consolidation de certains de ces organismes. Un tel regroupement mènerait à une meilleure productivité et à une meilleure utilisation des ressources financières dédiées.

Même si le gouvernement du Québec demeure le principal bailleur de fonds des organismes d'appui au développement économique local, la configuration du dispositif sur le territoire de l'agglomération relève de la volonté des élus municipaux. Il leur revient de prendre leurs responsabilités et d'envoyer un signal clair au gouvernement du Québec quant à la nécessité de rationaliser et de simplifier le dispositif.

2. Une meilleure collaboration entre les organismes de développement économique au sein de l'agglomération de Montréal : la Chambre emboîte le pas

L'objectif de la stratégie du développement économique local est de favoriser une culture entrepreneuriale forte et d'améliorer l'offre de services aux entreprises, aux investisseurs et aux entrepreneurs. Ainsi, pour encourager l'essor de l'entrepreneuriat à Montréal, il importe de défragmenter l'offre de services et de faciliter son accès.

Pour y arriver, la Chambre croit qu'il est essentiel de créer un dispositif efficace et simple le long de la chaîne entrepreneuriale, assurant une meilleure synergie et une meilleure fluidité entre les organismes partenaires avec, comme premiers bénéficiaires, les entrepreneurs. Cette approche répondra à la nécessité exprimée dans la Stratégie de développement économique 2011-2017 de la Ville de Montréal de transformer le système « pour offrir un service axé sur l'entrepreneur, où l'accès aux divers services et programmes est davantage uniformisé et simplifié et où les ressources sont déployées rapidement vers les entrepreneurs ». Pour la Chambre, de telles collaborations doivent être facilitées et encouragées.

À cet égard, la Chambre milite en faveur d'une reconnaissance des lieux d'expertises basés sur les meilleures pratiques et l'atteinte des résultats. La Chambre entend donc travailler à établir des ententes de collaboration entre de tels organismes, notamment afin de mettre en place un « guichet unique » à chacune des étapes clés du parcours des entrepreneurs. Ce type de guichet se caractérise par un point d'entrée unique permettant à l'entrepreneur d'accéder en un seul endroit à tous les renseignements ou documents dont il a besoin.

D'ailleurs, dans cet esprit de mise en commun d'expertises complémentaires, le service Info entrepreneurs de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, la Fondation du maire et le SAJE accompagnateur d'entrepreneurs ont signé le 19 avril dernier une entente de partenariat visant les objectifs suivants :

- **Simplifier** le parcours des entrepreneurs
- **Valoriser** l'entrepreneuriat et le « repreneuriat »
- **Promouvoir** les organisations en mettant en valeur leurs services auprès des entrepreneurs
- **Favoriser** une synergie entre les organisations

Par cette entente, la Chambre mettra à la disposition des entrepreneurs deux outils communs : une ligne téléphonique unique pour faciliter et simplifier les démarches de l'entrepreneur, ainsi qu'un formulaire unique de demande de services ou financement. De plus, des activités de formation, du réseautage, des concours ou autres seront également élaborés pour les entrepreneurs. Le tout sera appuyé par une campagne de visibilité afin de sensibiliser la population à la cause entrepreneuriale à Montréal et au Québec.

De même, l'accès aux marchés internationaux étant un enjeu au cœur des stratégies gagnantes pour nos entreprises, il sera essentiel de consolider l'expertise et d'éviter les fragmentations et les doublons. Là aussi, il sera primordial de s'assurer d'un dispositif d'appui simple, efficace et cohérent.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La Chambre est d'avis que Montréal doit améliorer l'efficacité de son réseau de partenaires du développement économique local et stimuler la culture de l'entrepreneuriat. En effet, si d'importantes ressources y sont consacrées dans l'agglomération montréalaise, la performance de ces organismes est encore faible.

L'éparpillement des ressources est en soi une source de complication et de confusion pour les entrepreneurs et nuit à l'efficacité des efforts. Une plus grande concentration et concertation entre les organismes de développement local de l'agglomération de Montréal est tout simplement incontournable pour améliorer leur performance, et ultimement, notre prospérité collective. Une consolidation des ressources humaines et financières est nécessaire pour améliorer la cohérence et l'efficacité du réseau d'appui au développement économique local.

Pour favoriser l'adoption d'une approche cohérente et efficace, **la Chambre émet donc les trois recommandations suivantes :**

1. **Le regroupement des CLD et CDEC présents sur l'île de Montréal au sein de six (6) organismes, financés à partir des mêmes budgets que ceux mis à la disposition des organismes existants actuels.** Les dépenses de fonctionnement des organismes de développement économique local seraient ainsi diminuées grâce aux économies d'échelle, et de plus grands investissements seraient consacrés à la création et à la consolidation d'entreprises sur le territoire montréalais.
2. **L'adoption d'une approche globale pour l'agglomération métropolitaine** – une « vision pan-montréalaise » – qui permettrait une meilleure collaboration des acteurs clés du développement économique local, une plus grande mobilisation du milieu et davantage de cohérence dans l'organisation du développement économique local.
3. **La rectification, par le gouvernement du Québec, des iniquités de financement des organismes de développement local montréalais** pour l'attribuer, à tout le moins, en fonction du poids démographique de l'agglomération au sein du Québec, soit 25 % de l'enveloppe disponible.

1822 • 2012 • 190 ans
190 years



**CHAMBRE DE COMMERCE
DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN**
BOARD OF TRADE OF METROPOLITAN MONTREAL

VERS UNE APPROCHE COHÉRENTE ET EFFICACE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

Présenté à la Commission permanente sur le développement économique et urbain et l'habitation dans le cadre de la consultation publique sur la valorisation du développement économique local dans l'agglomération de Montréal

24 avril 2012



CRÉATEURS D'AFFAIRES



La Chambre de commerce du Montréal métropolitain et le développement économique local – 190 ans d'implication



INFO ENTREPRENEURS

MEMBRE DU Réseau
Entreprises Canada

L'équipe d'experts en information d'affaires de la
 Chambre de commerce du Montréal métropolitain

Info entrepreneurs reçoit le soutien financier de
 Développement économique Canada.

- Guichet unique
- Aide plus de 17 000 entrepreneurs et futurs entrepreneurs par année
- Peut aider à toutes les étapes de la croissance d'une entreprise
- Vaste réseau de partenaires



L'équipe d'experts en commerce international
 de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain

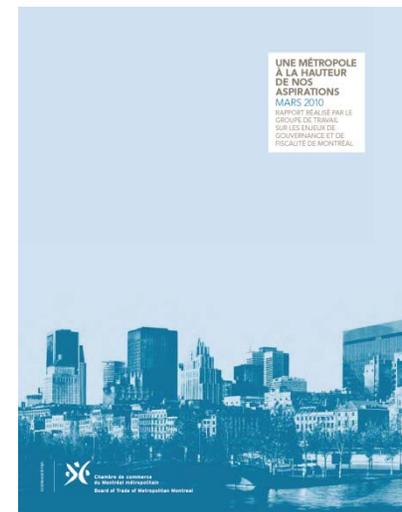
Le WTC Montréal reçoit le soutien financier de Développement économique Canada.

- Appui aux entreprises pour percer les marchés étrangers
- La très grande majorité des entreprises bénéficiant de ces activités sont des PME

Des recommandations articulées autour de deux orientations

1. **Rationaliser et simplifier** le réseau de développement économique local
2. Assurer une **meilleure collaboration** entre les organismes de développement économique au sein de l'agglomération de Montréal

En continuité avec les travaux du Groupe de travail sur la gouvernance et la fiscalité de Montréal réalisés en 2009.



Le contexte économique de Montréal

- Croissance annuelle moyenne du PIB par habitant : 0,5 % (30^e rang sur 32)
- Manque de dynamisme de l'entrepreneuriat
 - 7 % des Québécois ont l'intention de créer ou de reprendre une entreprise
 - **Écart de 1,8 % entre les intentions d'entreprendre à Montréal et dans le reste du Québec**
 - **Taux de survie après 5 ans : 50,6 %, contre 57,8 % dans le ROC**
 - Performance sur les marchés à l'exportation :
sous la moyenne des autres grands centres urbains canadiens



Nécessité de dynamiser l'économie de l'agglomération et de veiller à ce que la structure en place et le réseau d'organismes de développement économique local soient optimaux.

Le réseau d'organismes de développement économique local

- Une **centaine** d'organismes à Montréal
- Près de **1 400 emplois** (moyenne de 14 employés par organisme)
- Financement provenant de l'agglomération : **36 M\$**
- Financement total : **estimation difficile**
 - Avoisinerait les 100 M\$

Principaux organismes :

- 2 Services d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE)
- 9 Centres locaux de développement (CLD)
- 10 Corporations de développement économique communautaire (CDEC), dont 9 ont des missions de CLD

Une allocation inéquitable du financement provincial pour les CLD de la métropole

Les CLD de Montréal obtiennent collectivement une part inférieure du financement provincial à celle attribuée aux CLD des autres régions.

Montréal :

- 25 % de la population
- 36 % de l'activité économique
- 34 % des emplois

Montréal ne reçoit que **21 % de l'enveloppe budgétaire** dédiée aux CLD de la province (12,7 M\$ d'un budget de 60,2 M\$).

Le Groupe de travail sur les enjeux de gouvernance et de fiscalité de Montréal et son analyse du développement économique local

TABLEAU 1
**POPULATION ET REVENU PERSONNEL PAR HABITANT, JUIN 2008, \$US,
 TRENTE PRINCIPALES RÉGIONS MÉTROPOLITAINES, CANADA ET ÉTATS-UNIS**

RANG		POP. M	REVENU/HAB. 000 \$	RANG	RANG	POP. M	REVENU/HAB. 000 \$	RANG	
1	NEW YORK	18,8	54,2	4	16	MONTRÉAL	3,7	28,3	30
2	LOS ANGELES	12,9	42,9	14	17	SEATTLE	3,3	50,5	5
3	CHICAGO	9,5	45,3	12	18	MINNEAPOLIS	3,2	47,9	7
4	DALLAS	6,1	42,4	16	19	SAN DIEGO	3,0	45,4	11
5	PHILADELPHIE	5,8	47,0	10	20	ST. LOUIS	2,8	41,3	17
6	HOUSTON	5,6	48,3	6	21	TAMPA	2,7	36,9	24
7	TORONTO	5,5	33,2	27	22	DENVER	2,7	47,5	8
8	MIAMI	5,4	43,7	13	23	BALTIMORE	2,5	47,3	9
9	WASHINGTON	5,3	56,5	2	24	PITTSBURGH	2,4	42,8	15
10	ATLANTA	5,3	37,6	23	25	VANCOUVER	2,3	31,2	28
11	BOSTON	4,5	55,0	3	26	PORTLAND	2,2	39,4	20
12	DETROIT	4,5	39,8	19	27	CINCINNATI	2,1	38,8	22
13	SAN FRANCISCO	4,2	61,7	1	28	CLEVELAND	2,1	39,9	18
14	PHENIX	4,2	34,7	25	29	SACRAMENTO	2,1	39,0	21
15	RIVERSIDE	4,1	29,0	29	30	ORLANDO	2,0	34,7	26

Sources : Statistique Canada, Bureau of Economic Statistics, FPmarkets 2008

Montréal au :

•**29^e** rang des 30 plus grandes agglomérations des États-Unis et du Canada pour la productivité

•**Dernier rang** pour le niveau de richesse

Le Groupe de travail sur les enjeux de gouvernance et de fiscalité de Montréal et son analyse du développement économique local

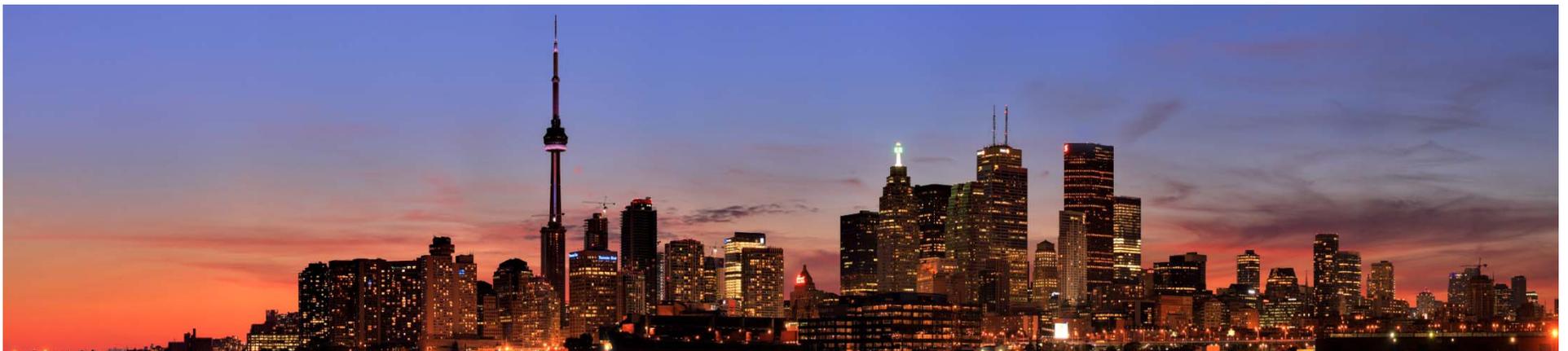
- Les interventions « publiques » de développement sont **relativement décentralisées** à Montréal. L'essentiel des ressources publiques se trouve dans les organismes du milieu.
- Laval et Longueuil ont des sociétés paramunicipales de développement, alors que **Montréal a un service municipal** qui est responsable de cette fonction.
- L'agglomération de Montréal est découpée en **19 secteurs**, contre 1 pour Laval et Longueuil respectivement.
- On retrouve une **très grande variété d'organismes du milieu**. Ils œuvrent à divers niveaux, mais généralement avec des missions axées autour de clientèles spécifiques.

L'expérience de Toronto

- **3 organismes** de promotion du développement économique
 - Pour 2,5 M d'habitants dans la ville de Toronto,
et 5,1 M dans le *Toronto Census Metropolitan Area*
- **Partenariats avec les entreprises locales et partenariats sectoriels**
- Considérée comme **une seule région** par le gouvernement de l'Ontario
- **Structuration spatiale intégrée** du développement économique
- **Centralisation géographique**



**Toronto a su s'organiser de façon cohérente
et mobiliser les ressources du milieu.**



L'expérience de Québec

- 75 % de la population se retrouve dans **une seule région administrative**
 - **Vision intégrée** de la région
- **Bureau de coordination** relevant d'un ministre responsable de la région
- **Milieu organisé** autour d'organismes régionaux qui travaillent en collaboration (Québec International, Parc technologique du Québec métropolitain)



Des organisations d'envergure régionale, chacune avec des missions clairement définies, dominent le secteur du développement économique.





L'accumulation de structures

- 21 organismes de développement local (CLD-CDEC-SAJE)
- **Énorme diversité** dans les capacités et les compétences sur le territoire
- **Modèles d'intervention variés** dans les arrondissements
- **Peu d'efforts** pour favoriser l'uniformisation et la cohérence
- **Morcellement** désuet et inefficace



Montréal souffre d'une fragmentation qui soumet les budgets alloués au développement économique local à des querelles et à des tractations politiques.



Des chevauchements de mandats et une répartition des enveloppes budgétaires inégale

- Limite la création masse critique et la généralisation des meilleures pratiques
- Suscite des **tensions nuisibles** à l'accomplissement des missions des entités
- Nécessite une **partie disproportionnée** des budgets pour à la gestion administrative.

L'amélioration du développement économique local à Montréal passe par la rationalisation et la simplification du réseau des CLD et CDEC.

Importance de « *s'assurer que les actions des divers acteurs sur le terrain soient efficaces et qu'elles soient complémentaires, de façon à assurer une plus grande valeur ajoutée pour les entrepreneurs* » exprimée dans la **Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat.**



La nécessité d'une rationalisation et d'une simplification du réseau de développement économique local

Pour atteindre une **meilleure productivité** et une **meilleure utilisation des ressources financières**, il est **nécessaire** de :

- Développer une **vision de développement économique** qui permettrait de **réduire les enjeux de territorialité** (plus grand rôle de la Direction du développement économique?)
- Instaurer un **esprit de collaboration** entre les organismes
- **Consolider** certains organismes autour des plus efficaces



Il revient aux élus municipaux d'envoyer un signal clair au gouvernement du Québec quant à la nécessité de rationaliser et de simplifier le dispositif.

Une meilleure collaboration entre les organismes de développement économique : la Chambre emboîte le pas

La Chambre entend établir des **ententes de collaboration** afin de mettre en place un **guichet unique** à chacune des **étapes clés** du parcours des entrepreneurs.

Le service Info entrepreneurs de la Chambre, la Fondation du maire et le SAJE accompagnateur d'entrepreneurs ont signé une entente de partenariat visant à :

- **Simplifier** le parcours des entrepreneurs
- **Valoriser** l'entrepreneuriat et le « repreneuriat »
- **Promouvoir** les organisations en mettant en valeur leurs services auprès des entrepreneurs
- **Favoriser** une synergie entre les organisations



**Création d'un dispositif efficace au niveau de la chaîne
entrepreneuriale assurant synergie et fluidité entre les organismes
partenaires au bénéfice des entrepreneurs**

Recommandations

1. Le **regroupement** des CLD et CDEC présents sur l'île de Montréal au sein de **six organismes**, financés à partir des mêmes budgets que ceux mis à la disposition des organismes existants actuels.
2. L'adoption d'une **approche globale** pour l'agglomération métropolitaine.
3. La **rectification**, par le gouvernement du Québec, **des iniquités de financement des organismes de développement local montréalais** pour l'attribuer, à tout le moins, en fonction du poids démographique de l'agglomération au sein du Québec, soit 25 % de l'enveloppe disponible.



Merci!

www.ccmm.qc.ca

