



Note d'information Juin 2012

Un « plan Sud » pour faire de Montréal la métropole qu'elle devrait être

Aperçu

- ♦ Afin de raviver la croissance économique dans le Grand Montréal — et, du coup, dans l'ensemble de la province —, le Québec doit se doter d'un « plan Sud » stratégique auquel devront adhérer tous les niveaux de gouvernement et le secteur privé.
- ♦ Le Plan Sud devra comprendre sept grands volets visant à aider Montréal à exploiter pleinement son potentiel de ville de convergence : rétablir la santé financière des municipalités, attirer des immigrants et assurer leur intégration, favoriser l'investissement, instaurer une gouvernance transparente et à l'écoute des besoins de la population, soutenir les grappes industrielles, commercialiser la recherche et les produits innovateurs, de même qu'intégrer le développement régional.

Dans une étude publiée en 2006, Le Conference Board du Canada a conclu que les moteurs de l'activité économique du Canada sont ses « villes de convergence », c'est-à-dire ses grands centres urbains¹. En effet, l'étude fait la démonstration qu'une poussée de croissance dans les grands centres urbains engendre aussi une poussée de croissance dans les collectivités qui les entourent et dans l'ensemble des collectivités de la province. Au Québec, cette même étude a fait ressortir qu'entre 1987 et 2004, c'est la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal qui a joué ce rôle.

1 Brender et Lefebvre, *Canada's Hub Cities*.

2 | Un « plan Sud » pour faire de Montréal la métropole qu'elle devrait être—Juin 2012

Mais voilà que le moteur économique du Québec est en panne, du moins par rapport à ses homologues des autres provinces canadiennes. Depuis plus de vingt ans, la RMR de Montréal affiche un bilan économique bien inférieur à celui des autres RMR canadiennes. De 1987 à 2011, la croissance annuelle moyenne de l'économie de la RMR de Montréal s'est chiffrée à 1,8 p. 100 contre 2,4 p. 100 pour le Canada dans son ensemble².

Pour que la RMR de Montréal – et donc le Québec tout entier – puisse exploiter pleinement son potentiel économique et même l'améliorer, il lui faut un plan stratégique auquel participeront tous les niveaux de l'État et le secteur privé. Autrement dit, le Québec a besoin d'un « plan Sud ».

Cette idée a été abondamment discutée dans le milieu des affaires du Montréal métropolitain. Plus tôt cette année, des gens d'affaires de la région ont participé à une table ronde informelle afin de suggérer des façons de relancer l'activité économique dans la RMR de Montréal. Il s'en est suivi un riche débat qui a donné lieu à un foisonnement d'idées. La présente note d'information se veut un condensé de ces idées, qu'elle regroupe selon les sept grands volets du plan Sud qui aideront Montréal à exploiter pleinement son potentiel de ville de convergence :

- ♦ Rétablir la santé financière des municipalités;
- ♦ Attirer des immigrants et assurer leur intégration;
- ♦ Favoriser l'investissement;
- ♦ Instaurer une gouvernance transparente et à l'écoute des besoins de la population;
- ♦ Soutenir les grappes industrielles;
- ♦ Commercialiser la recherche et les produits innovateurs;
- ♦ Intégrer le développement régional.

2 À 0,4 p. 100, l'écart de croissance entre Montréal et le reste du Canada s'est rétréci les 10 dernières années. Il demeure toutefois suffisamment important pour que son effet cumulatif soit préoccupant.

LA SANTÉ FINANCIÈRE

Depuis une dizaine d'années, Le Conference Board du Canada a publié plusieurs études qui dénoncent la précarité financière des municipalités canadiennes³. Dans son édition 2004–2005 de son rapport *Performance and Potential*, le Conference Board a consacré tout un chapitre à ce sujet⁴. Ces études montrent que, dans l'état actuel des choses, les municipalités n'arrivent pas à fournir les services qu'elles devraient et à financer parallèlement l'infrastructure nécessaire à leur fonctionnement.

De plus, le vieillissement de la population n'est pas de bon augure pour les finances municipales à moyen et long terme. En effet, les personnes âgées choisissent souvent des lieux de résidence plus petits, ce qui limitera l'évolution de l'assiette fiscale globale à un rythme modéré. En conséquence, les municipalités devront élever leur taux d'imposition pour que leur revenu augmente suffisamment. Par contre, il s'agit là d'un choix politiquement risqué, d'une part parce que cet impôt est d'une grande transparence, d'autre part, parce qu'il est souvent perçu comme étant régressif.

Mais les municipalités sont aussi aux prises avec de nombreuses autres pressions financières. Pour en revenir à Montréal, citons par exemple les coûts très élevés qu'ont entraînés les événements du printemps 2012 au seul titre de la sécurité publique. Dans le climat de restrictions actuel, les municipalités ont de la difficulté à équilibrer leurs dépenses d'infrastructure – devenues indispensables – et leurs dépenses de service.

Dans ce contexte, comment peut-on demander aux grandes villes canadiennes, dont Montréal, d'être en plus un moteur de croissance économique? C'est clair : tout débat sur la santé financière des municipalités serait stérile s'il ne remettait pas en question les modalités de partage des coûts entre les différents niveaux de l'État.

3 Voir, par exemple, les études suivantes du Conference Board : *A New Deal for the City of Winnipeg*, *Measuring Toronto's Fiscal Capacity*, *La situation financière des municipalités de la communauté métropolitaine de Montréal* et *La situation fiscale des municipalités québécoises*.

4 Lefebvre et Swettenham, « Canada's Cities: In Need of a New Fiscal Framework ». Un résumé de cette publication est disponible en français sous le titre *Rendement et potentiel*.

Or, en janvier 2008, le Conference Board formulait une recommandation en trois volets pour venir à bout du déséquilibre budgétaire⁵ :

1. Il faut que les villes rendent aux pouvoirs supérieurs les responsabilités dont ceux-ci se sont déchargés sur elles au fil des ans ou qu'elles reçoivent en échange de ces nouvelles responsabilités des garanties de revenus additionnelles;
2. Il faut que les villes aient enfin accès à une source de revenus qui croisse au même rythme que l'économie, comme le font les taxes à la consommation;
3. Il faut que les villes fassent un meilleur usage des outils financiers à leur disposition, comme l'endettement et les frais d'utilisation.

Les mesures adoptées pour rétablir la santé financière des municipalités devront faire partie d'un plan Sud, parce que toute autre idée, aussi bonne qu'elle puisse être, restera lettre morte si on n'a pas les moyens de la réaliser.

L'IMMIGRATION

La prospérité future du Canada et du Québec sera tributaire de l'immigration. Entre 2001 et 2006, la population active de la RMR de Montréal a augmenté d'environ 160 000 personnes, dont quelque 85 000 sont nées à l'extérieur du Canada. Bien que les données détaillées du recensement de 2011 ne soient pas encore publiées, on a toutes les raisons de penser que l'augmentation de la population active attribuable aux immigrants à Montréal s'est accélérée depuis 2006. Et comme on peut noter la même tendance dans le reste du Canada, il est logique de conclure que les collectivités incapables d'attirer des immigrants seront prochainement en butte à une croissance démographique faible et peut-être même négative. Elles assisteront du coup à l'érosion de leur potentiel de croissance économique, ce qui, concrètement, freinera l'amélioration du niveau de vie. Le cas de Montréal est particulièrement intéressant parce que si la

ville attire une large proportion des immigrants qui arrivent au Canada, elle a du mal à les convaincre de s'y établir.

Certains observateurs réclament une baisse du nombre d'immigrants acceptés annuellement par la province. Ils soutiennent que le Québec a du mal à intégrer sur le marché du travail tous les immigrants qu'il accueille actuellement. Cet argument est renforcé par le climat de faible croissance économique qui règne, surtout depuis 2009. Cela dit, l'argument est fallacieux, car le problème relève davantage des stratégies d'intégration que du nombre d'immigrants accueillis par la province.

Comme le vieillissement de la population est une réalité dans la plupart des pays développés, le Canada et ses villes sont engagés dans une course mondialisée pour attirer les immigrants. De toute évidence, les villes comme Montréal ne peuvent pas à elles seules tirer leur épingle du jeu. Montréal a besoin du soutien des gouvernements fédéral et provincial pour réussir à attirer et à intégrer ses immigrants. Cela dit, le moment est particulièrement favorable à une telle concertation compte tenu des difficultés auxquelles se heurtent actuellement plusieurs pays d'Europe et du nord-ouest de l'Afrique – deux importantes sources d'immigrants pour le Québec.

L'INVESTISSEMENT

L'investissement public et privé est un facteur déterminant de la productivité des villes et, donc, de leur prospérité. Malheureusement, la croissance de la productivité est faible au Canada en général et Montréal ne fait pas exception. De fait, la productivité du travail au Canada, qui a affiché une progression annuelle moyenne de 2,8 p. 100 par année de 1962 à 1983, a vu son taux de croissance ralentir à seulement 1,3 p. 100 de 1984 à 2008⁶. Par comparaison, durant la même période, cette progression a atteint 2,2 p. 100 aux États-Unis.

5 Golden, Hodgson et Lefebvre, *Un financement durable pour les villes canadiennes*.

6 Arcand et Lefebvre, *Canada's Lagging Productivity Growth*.

4 | Un « plan Sud » pour faire de Montréal la métropole qu'elle devrait être—Juin 2012

Les investissements dans les projets d'infrastructure publique renforcent la compétitivité et la performance économique à long terme. En effet, il a été démontré qu'une augmentation de 1 dollar du stock de capital public permet aux entreprises d'économiser en moyenne 17 cents par année en coûts de production⁷. De plus, le stock de capital public a favorisé une augmentation annuelle de 0,2 p. 100 de la productivité du travail entre 1962 et 2006⁸. Les projets d'infrastructure publique permettent donc de rehausser à la fois la productivité et l'attrait exercé par la collectivité sur les entreprises. Par ailleurs, les efforts stratégiques pour améliorer le transport collectif rendent les déplacements plus fluides et garantissent ainsi aux entreprises des économies importantes qui se traduisent par des gains de productivité. Il en découle que, pour avoir une économie florissante, Montréal doit présenter une infrastructure adéquate. Certes, d'importants programmes d'infrastructure provinciaux et fédéraux mis en place ces dernières années l'ont déjà aidée à effectuer un certain rattrapage, mais il reste beaucoup à faire, surtout dans le réseau routier et le transport collectif.

Parallèlement, il importe de soutenir également l'investissement privé. Dans un contexte marqué par la mondialisation et la robustesse du dollar canadien, les entreprises montréalaises qui voudront rester concurrentielles devront multiplier leurs investissements.

De plus, les dirigeants des secteurs public et privé devront déployer encore plus d'efforts pour attirer des investissements directs étrangers (IDE). Dans la RMR de Montréal, par exemple, les filiales de sociétés étrangères et leurs IDE génèrent d'impressionnantes retombées, dont 165 000 emplois directs ou 9 p. 100 de l'emploi total. Ces emplois produisent beaucoup plus que leur poids relatif en contribuant à plus de 20 p. 100 du produit

intérieur brut de la région⁹. Cela s'explique entre autres par le fait que les salaires versés par les filiales étrangères sont supérieurs aux salaires moyens versés par les entreprises montréalaises. De plus, ces filiales font généralement plus de recherche et de développement, sont plus innovantes et plus productives, et investissent davantage. Ainsi, entre 2004 et 2011, dans la RMR de Montréal, un dollar sur trois consacré à des dépenses d'équipement privées non résidentielles venait d'une entreprise étrangère.

Entre 2004 et 2011, dans la RMR de Montréal, un dollar sur trois consacré à des dépenses d'équipement privées non résidentielles venait d'une entreprise étrangère.

Le secteur public et le secteur privé doivent donc concevoir un plan stratégique de stimulation de l'IDE. Par exemple, ils doivent miser davantage sur les filiales étrangères déjà au Canada en établissant avec leurs dirigeants des relations de partenariat. Ces partenariats serviraient en outre à lancer des projets d'expansion qui permettraient de développer et d'intégrer de nouvelles technologies et rendraient ces filiales plus productives et plus compétitives sur les marchés mondiaux. À ce chapitre, il importe de trouver des moyens d'encourager l'intégration des nouvelles technologies et de faciliter la commercialisation. Actuellement, le régime fiscal vise surtout la création d'emplois et la protection salariale des employés engagés dans des activités de recherche et développement.

Il faut aussi à Montréal une stratégie pour attirer de nouvelles organisations sur son territoire. Un plan pourrait être élaboré pour que les dirigeants de sociétés déjà établies dans la région, actives dans divers secteurs industriels, puissent jouer un rôle central dans la recherche, l'accueil et l'intégration des nouvelles organisations. Rappelons qu'avec leurs réseaux de contacts internationaux, ces dirigeants sont bien placés pour faire ce travail.

7 Harchaoui et Tarkhani, *Le capital public et sa contribution à la productivité du secteur des entreprises au Canada*. Dans cette étude, le capital public est défini comme la composante des travaux d'ingénierie du stock de capital des administrations publiques (fédérales, provinciales et territoriales, et locales). Il inclut les systèmes de transport tels les lignes de métro et les autoroutes, les transports en commun et les réseaux de distribution d'eau et d'épuration des eaux usées.

8 Gu et Macgonald, *L'effet de l'infrastructure publique sur les estimations de la productivité multifactorielle au Canada*.

9 Montréal International, *Gros plan sur les filiales de sociétés étrangères du Grand Montréal*.

LA GOUVERNANCE

Pour favoriser l'expansion de l'activité économique, les municipalités – et Montréal parmi elles – doivent repenser leur mode de gouvernance. En particulier, elles doivent réduire leur fardeau administratif, une source de découragement pour les investisseurs. D'après des consultations menées par Montréal International, l'agence de promotion de l'investissement étranger de la ville, la période d'approbation pour la vente de terrains, des travaux d'urbanisme, des changements de zonage ou des consultations citoyennes par exemple, atteint en moyenne douze mois – une longue période qui peut compromettre des projets d'investissement¹⁰. La ville doit adopter des façons de faire plus simples et plus efficaces. Et puis elle doit répondre aux préoccupations des entreprises locales qui, bien souvent, ne savent pas à qui s'adresser à l'hôtel de ville quand elles veulent discuter d'une nouvelle idée. Il faut à l'administration municipale une structure plus transparente, qui renforce la coordination et réduise les délais d'approbation. Ainsi, pour chaque catégorie de projets d'investissement, les villes et les centres locaux de développement (CLD) auraient intérêt à désigner un responsable qui serait connu des investisseurs.

LES GRAPPES INDUSTRIELLES

La RMR de Montréal compte un certain nombre de grappes industrielles, dont l'aérospatiale, les sciences de la vie, les technologies de l'information et des communications, la culture, les services financiers et les technologies propres¹¹. Ces grappes méritent qu'on s'y attarde. Par exemple, à lui seul, le secteur des sciences de la vie emploie environ 33 000 personnes dans la grande

région montréalaise. Cela dit, le modèle d'affaires des grandes sociétés pharmaceutiques évolue ici comme partout ailleurs et, depuis plusieurs mois, les multinationales établies au Canada ferment leurs centres de recherche canadiens pour profiter plutôt des travaux de recherche qui se font dans les universités ou les petites sociétés de biotechnologie de la région montréalaise. Il est donc essentiel de multiplier les actions pour renforcer les liens entre tous ces acteurs.

Dans la foulée, il faut aussi tout faire pour faciliter le développement des petites et moyennes entreprises innovantes en leur donnant accès à des capitaux de croissance. Plusieurs des dispositions fiscales qui s'appliquent à ces petites entreprises datent des années 1990 et il est temps de vérifier si elles sont toujours valables.

Il faut tout faire pour faciliter le développement des petites et moyennes entreprises innovantes en leur donnant accès à des capitaux de croissance.

Par ailleurs, si on veut éviter le dispersement des travailleurs hautement spécialisés mis à pied par les centres de recherche – qui constituent un actif crucial de la grappe des sciences de la vie à Montréal –, il faudrait que les gouvernements soutiennent en collaboration les mêmes grandes sociétés pharmaceutiques par divers projets de relance des infrastructures et créent ainsi des plateformes qui serviront, par exemple, à la formation de consortiums de développement de médicaments.

Pour finir, il ne faut pas non plus chercher à allonger inutilement la liste des grappes industrielles. Il vaut mieux faire profiter les grappes existantes des efforts de stimulation en accordant la priorité aux investissements stratégiques (notamment dans les grands équipements), aux mesures d'incitation fiscales (telles les crédits d'impôts) et au travail en concertation avec les universités pour former la main-d'œuvre spécialisée nécessaire.

10 Le résultat de ces consultations n'a pas encore été entièrement dévoilé. Nous tenons à remercier Christian Bernard de Montréal International de nous avoir fait connaître ce résultat.

11 Les grappes industrielles de la RMR de Montréal sont énumérées sur le site Internet de la Communauté métropolitaine de Montréal à l'adresse <http://grappesmetropolitaines.cmm.qc.ca>.

LA COMMERCIALISATION

Beaucoup de travaux de recherche originaux sont menés dans la région de Montréal et ses environs, où l'on retrouve de nombreuses universités. Cependant, ces recherches ne semblent pas s'accompagner d'efforts de promotion comparables à ceux qu'on retrouve dans d'autres grands centres urbains du monde, comme en témoigne le nombre relativement faible de brevets enregistrés (83 demandes de brevets par million d'habitants) pour une année donnée à Montréal. Cette métropole accuse aussi un retard notable en comparaison de nombreux autres grands centres urbains au chapitre de la commercialisation des innovations brevetées.

Dans une étude récente du Conference Board, le Canada reçoit un « D » pour l'innovation et se classe 14^e sur les 17 pays comparés¹². Bien que les chercheurs canadiens soient des auteurs prolifiques, le Canada arrive à la queue des pays développés pour le nombre de brevets enregistrés, le nombre d'entreprises de haute technologie et les exportations de produits technologiques. Depuis une vingtaine d'années, la situation du Canada comparativement à celle des autres pays industrialisés n'a guère évolué. Plus précisément, c'est surtout à l'égard du nombre d'entreprises technologiques créées que le Canada tire de l'arrière, et Montréal ne fait pas exception. Pour ce qui est de valoriser la recherche, la métropole québécoise est moins performante que San Diego, Boston et San Francisco malgré des populations et une concentration d'universités similaires. Le plan de développement économique 2010-2015 de Montréal conclut qu'il faut faciliter l'accès au capital de risque pour la pré-commercialisation des technologies et de l'innovation, d'autant plus que Montréal compte proportionnellement moins d'investisseurs¹³.

Il importe également de repenser la promotion de la recherche et du développement, en y ajoutant notamment des mesures plus vigoureuses d'incitation à la commercialisation des nouveaux produits. À cet égard, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec encourage fortement les

collaborations universités-entreprises dans l'espoir de favoriser les transferts technologiques¹⁴. Malheureusement, les entrepreneurs qui pourraient valoriser ces technologies ne reçoivent pas une aide suffisante, parce qu'aucun des acteurs principaux en capital de risque n'est présent au stade de la pré-commercialisation des produits de l'innovation. L'une des seules sources d'aide est le programme des crédits d'impôt à la recherche et à l'innovation, mais ces crédits ne sont accordés qu'une fois les fonds engagés. Des fonds d'amorçage de 120 millions de dollars ont été annoncés en 2010 pour trois secteurs dont les sciences de la vie, les technologies de l'information et les technologies vertes. C'est un bon début, mais cela ne suffit pas. En plus, cet argent est investi dans des entreprises qui ont dépassé le stade de la pré-commercialisation. La situation dans ce domaine n'est pas différente à Montréal.

Un moyen de soutenir les entreprises en démarrage est d'accorder des incitatifs fiscaux aux investisseurs providentiels (« business angels ») ou aux fondateurs de sociétés en démarrage. Le gouvernement de la Grande-Bretagne a proposé dans son budget de 2012 une mesure incitative innovatrice pour ces entrepreneurs : le « Seed Enterprise Investment Scheme »¹⁵, qui permet aux entrepreneurs de déduire jusqu'à 50 p. 100 de leur investissement dans une petite entreprise en démarrage dans certains secteurs de l'économie britannique l'année même de leur investissement. De plus, lors de la vente des actions, les entreprises peuvent déduire la totalité de leur gain en capital. Une telle mesure au Québec et spécialement à Montréal dynamiserait le secteur des petites entreprises en démarrage.

L'INTÉGRATION DES ACTIONS

Un grand dessein doit guider l'intégration des initiatives pour améliorer la santé économique de Montréal. Souvent, ces initiatives ne visent que des quartiers. Or, pour que Montréal devienne une métropole florissante, ses quartiers ne peuvent faire cavalier seul. Les politiques qui

12 Le Conference Board du Canada, *How Canada Performs*.

13 Communauté métropolitaine de Montréal, *Plan de développement économique 2010-2015*, p.18-19.

14 Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2010-2013*.

15 Pour obtenir de plus amples détails sur le Seed Enterprise Investment Scheme, voir le site www.seis.co.uk.

seront adoptées devront s'inscrire dans un projet global. Le *Plan métropolitain d'aménagement et de développement* (PMAD) adopté en décembre 2011 par le conseil d'administration de la Communauté métropolitaine de Montréal, l'organisme de planification de la ville, constitue un excellent point de départ. Le PMAD donne en effet la possibilité de renforcer la zone économique intégrée que constitue le Grand Montréal. Sur le plan économique, les orientations prises par le PMAD en termes d'aménagement du territoire, de transport et d'environnement favoriseront notamment le resserrement des liens économiques entre les secteurs géographiques, la fluidité des déplacements, la réduction de la congestion automobile, l'augmentation de la productivité et le renforcement de la compétitivité et de l'attractivité de la métropole à l'échelle nord-américaine.

CONCLUSION

Aucun des sept thèmes discutés ici ne peut être considéré isolément. La province a inauguré le Plan Nord, une stratégie de développement économique du Nord du Québec. L'heure est maintenant venue pour elle d'adopter un « plan Sud » qui intégrera les sept volets nécessaires pour permettre à Montréal d'exploiter pleinement son potentiel de ville de convergence : rétablir la santé financière des municipalités; attirer des immigrants et assurer leur intégration; favoriser l'investissement; instaurer une gouvernance transparente et à l'écoute des besoins de la population; soutenir les grappes industrielles; commercialiser la recherche et les produits innovateurs; et intégrer le développement régional.

Les économies du Québec et du Canada ne parviendront jamais à atteindre leur plein potentiel si Montréal bat de l'aile. Il est vrai que le Plan Nord aura des retombées économiques sur la région métropolitaine de recensement de Montréal. La Chambre de commerce du Montréal métropolitain chiffre d'ailleurs ces impacts à un peu plus de 50 milliards de dollars au cours des 25 prochaines années et à un peu plus de 14 000 emplois créés ou maintenus dans la région au cours de la même période. Il est vrai aussi que le moment est bien choisi pour développer le Nord québécois étant donné la forte demande de matières premières et leurs cours très

élevés. En fait, la richesse créée par le Plan Nord pourrait avoir un effet de levier appréciable qui permettrait de financer les politiques nécessaires à la mise en place d'un plan Sud. N'oublions pas que le Québec et le Canada se tourneront de plus en plus vers leurs grandes villes pour soutenir la concurrence mondiale. Il est donc grand temps de donner à celles-ci toutes les chances de réussir. Le plan Sud que nous proposons s'inscrit dans cette logique.

BIBLIOGRAPHIE

Arcand, Alan, et Mario Lefebvre. *Canada's Lagging Productivity Growth: The Case of a Well-Educated Workforce Lacking the Much-Needed Physical Capital*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, janvier 2010.

Brender, Natalie, et Mario Lefebvre. *Canada's Hub Cities: A Driving Force of the National Economy*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, juillet 2006.

Communauté métropolitaine de Montréal. *Grappes Montréal*. <http://grappesmetropolitaines.cmm.qc.ca>

Communauté métropolitaine de Montréal. *Plan de développement économique 2010-2015—Cap sur le monde : pour une région métropolitaine de Montréal compétitive*, Montréal, CMM, novembre 2010. http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/PDE_2010-2015.pdf

Golden, Anne, Glen Hodgson, et Mario Lefebvre. *Un financement durable pour les villes canadiennes*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, janvier 2008.

Gu, Wulong, et Ryan Macdonald. *L'effet de l'infrastructure publique sur les estimations de la productivité multifactorielle au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, janvier 2009.

Harchaoui, Tarek M., et Faouzi Tarkhani. *Le capital public et sa contribution à la productivité du secteur des entreprises au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, novembre 2003.

8 | Un « plan Sud » pour faire de Montréal la métropole qu'elle devrait être—Juin 2012

Le Conference Board du Canada. *How Canada Performs: A Report Card on Canada*. www.conferenceboard.ca/hcp/Details/Innovation.aspx

Le Conference Board du Canada. *Measuring Toronto's Fiscal Capacity*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2005.

Le Conference Board du Canada. *A New Deal for the City of Winnipeg*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2004.

Le Conference Board du Canada. *La situation financière des municipalités de la communauté métropolitaine de Montréal*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2004.

Le Conference Board du Canada. *The Fiscal Situation of Quebec's Municipalities*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2003.

Lefebvre, Mario, et Julie Swettenham. « Canada's Cities: In Need of a New Fiscal Framework », *Performance and Potential 2004–05: How Can Canada Prosper in Tomorrow's World?*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2004.

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Direction générale des communications et des services à la clientèle. *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2010–2013 : mobiliser, innover, prospérer*, Québec, Gouvernement du Québec, 2010. www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/strategies/sqri/sqri.pdf.

Montréal International. *Gros plan sur les filiales de sociétés étrangères du Grand Montréal*. www.montrealinternational.com/content/uploads/files/23032011/Filiales%20FRAN%C3%87AIS-FINAL%28page_page%29.pdf

Natural Environment Research Council. SEIS-UK. www.seis.co.uk/

> Dites-nous ce que vous pensez — évaluez cette publication. www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=4892

services

+ Réseaux de cadres

Échangez vos idées concernant les questions stratégiques et établissez de nouveaux contacts

+ e-Library

Accédez à de riches informations, au moment où vous en avez le plus besoin

+ L'Institut Niagara

Formez les dirigeants de demain en profitant de nos programmes de perfectionnement interactifs et mobilisateurs

+ The Directors College

Découvrez l'illustre programme canadien de formation des administrateurs reconnu par les universités

+ Recherches sur mesure

Profitez de nos compétences en recherche afin de répondre aux questions qui vous intéressent tout particulièrement

+ Solutions sur mesure

Aidez votre organisation à relever ses défis et à améliorer son rendement

+ e-Data

Restez au courant des grandes tendances économiques

+ Conférences, séminaires et ateliers

Apprenez des experts de l'industrie et des organisations aux pratiques exemplaires

Remerciements

L'auteur tient à remercier ses collègues du Conference Board pour leur précieux commentaires : Pedro Antunes, Marie-Christine Bernard et Louis Thériault. L'auteur veut également remercier les personnes suivantes pour leur inestimable contribution : Maha Berechid, économiste, Chambre de Commerce du Montréal métropolitain; Christian Bernard, économiste, Montréal International; Pierre Cléroux, vice-président, Analyse économique, Banque de développement du Canada; Michel Côté, chimiste, consultant; Anne-Marie Dupras, CPA, CA, avocate, BDO Canada LLP; Jean-René Halde, président et chef de la direction, Banque de développement du Canada; et Stéfane Marion, économiste en chef, Banque Nationale. L'auteur demeure seul responsable de toute erreur ou omission.

Un « plan Sud » pour faire de Montréal la métropole qu'elle devrait être
par *Mario Lefebvre*

Le Conference Board du Canada

Ce que nous sommes :

- l'organisme de recherche appliquée indépendant et sans but lucratif le plus en vue du Canada;
- un organisme objectif et non partisan, qui ne défend pas d'intérêts particuliers;
- un organisme qui s'autofinance en vendant ses services aux secteurs public et privé;
- des experts de l'organisation de conférences, mais aussi des spécialistes reconnus pour la qualité de nos recherches, de nos publications et de nos méthodes de diffusion;
- un pôle d'attraction qui facilite le réseautage parmi les gens d'affaires et nos autres clients du secteur public et d'ailleurs, et qui soutient le perfectionnement des compétences en leadership et le renforcement des capacités organisationnelles;
- des spécialistes des analyses et prévisions économiques ainsi que du rendement organisationnel et de la politique gouvernementale;
- un organisme entièrement privé, mais souvent engagé pour offrir ses services aux différents ordres de gouvernement;
- un organisme affilié, bien qu'indépendant, au Conference Board, Inc., à New York, qui dessert près de 2 000 entreprises réparties dans 60 pays et possède des bureaux à Bruxelles et à Hong Kong.

