



Montréal
Boston
Manchester
Melbourne
Philadelphie
Pittsburgh
San Diego
Seattle

CRÉER UN **NOUVEL ÉLAN** À MONTRÉAL

10 propositions pour un programme de relance

BMO



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

CRÉER UN **NOUVEL ÉLAN** À MONTRÉAL

10 propositions pour un programme de relance

Une initiative conjointe de
BMO Groupe financier et du
Boston Consulting Group.

Février 2014

« Je reviendrai à Montréal »
- Robert Charlebois, O.C., O.Q.

AVANT-PROPOS



L. Jacques Ménard

Le cœur de BMO Groupe financier est la Banque de Montréal. Ce n'est pas vide de sens. Notre groupe émane de cette ville et sa réussite nous est chère. La Banque de Montréal, la plus vieille au Canada, aura 200 ans l'année où la ville de Montréal en aura 375. C'est dans trois ans. Nous aimerions bien avoir le cœur à la fête d'ici là. Et c'est possible! J'en suis convaincu. Notre métropole concentre trop de talents, de forces, d'atouts stratégiques, de leaders d'influence pour ne pas surmonter ses difficultés. Ces scandales éthiques, ces infrastructures délabrées, cette performance économique faible, ce ne sont pas des fatalités, mais des situations qui se corrigent et se renversent. C'est dans ce contexte que j'ai eu le désir de contribuer de manière positive et non partisane à la réflexion visant à régénérer les forces de Montréal, qui est le premier étendard du Québec sur la scène internationale et qui représente plus de la moitié de son économie.

Ce projet est né d'une intuition : il doit bien y avoir, de par le monde, des métropoles comparables à la nôtre qui ont su se relever de périodes difficiles. Comment a-t-on agi pour renverser la vapeur? Quelles sont les conditions de succès qui ont été réunies? De quels atouts disposaient ces villes en comparaison de ceux dont dispose Montréal?

Ces questions, je les ai soumises à l'équipe du Boston Consulting Group (BCG), une firme mondiale de consultants en gestion qui s'est établie à Montréal en 2012. Par son réseau international et son regard neuf sur notre métropole, elle m'est apparue le partenaire tout désigné pour mener cette recherche. Les travaux se sont mis en branle au cours de 2012 pour s'intensifier tout au long de 2013.

L'analyse qui en découle comporte cinq volets. La première partie est un état de situation permettant de prendre la mesure de la santé économique de Montréal et de son importance pour la prospérité du Québec. La deuxième partie retrace les expériences de 7 métropoles du monde, comparables à Montréal, qui ont renoué avec la prospérité après un passage à vide. La troisième et la quatrième partie présentent les atouts et les défis de Montréal à partir des points de vue exprimés

par une cinquantaine de leaders de notre métropole, issus de tous les milieux, qui se sont généreusement exprimés sur la façon dont ils conçoivent la relance de Montréal. Et la cinquième partie de notre étude consiste en un programme de 10 propositions qui pourraient permettre à Montréal de retrouver son élan sur un horizon de 10 ans. Car disons-le d'emblée, relancer une métropole demandera du temps et de la détermination.

Je crois important de préciser que cette étude a été faite en totale indépendance de tout parti politique ou gouvernement. Elle a aussi été réalisée gracieusement par BCG. Il s'agit donc, par son intention comme par sa manière, d'un geste citoyen qui ne vise la démonstration d'aucune thèse ni la promotion d'aucune idéologie. C'est un regard sur notre métropole à travers le prisme d'autres villes. L'objectif ainsi poursuivi est de participer à la réflexion des nouveaux leaders de la métropole, qui devront incarner le renouveau, et à celle des citoyens intéressés qui croient, comme nous, que la relance d'une métropole implique que toute sa communauté mette l'épaule à la roue.

Cette démarche est également tournée vers la jeunesse de notre métropole qui portera son succès, qui bénéficiera des décisions courageuses que nous devons prendre; cette jeunesse, qui, à l'heure actuelle, voit ses débouchés et ses perspectives d'avenir assombries par la sous-performance de Montréal.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à ces nombreux leaders de notre métropole qui ont généreusement contribué de leurs idées, de leur expérience et de leur temps à nos travaux. Je remercie spécialement MM. Éric Brat et Marc Gilbert, codirecteurs de BCG-Montréal, qui ont coordonné cette étude à laquelle ont participé Jodie Frenkiel, Julie Brummer, David Malboeuf, Yifan Song, Sebastien D'Incau, Alejandro Ciechanowiecki, Priscille Arbour, Eric Sullivan et Joseph Derouin. Merci également à Patrice Servant, qui a tenu la plume et à tous les membres de notre équipe chez BMO.

L. Jacques Ménard, C.C, O.Q.

Président, BMO Groupe financier, Québec

Président du conseil, BMO Nesbitt Burns

LETTRE D'INTRODUCTION DU BCG



Éric Brat

Le Boston Consulting Group a été formé il y a 50 ans et est aujourd'hui présent dans 78 métropoles du monde. L'un de nos bureaux les plus récents est celui de Montréal, ouvert au début de 2012. Par le passé, plusieurs mandats confiés à notre firme d'experts en gestion nous avaient amenés à œuvrer à Montréal avec des entreprises internationales implantées dans la métropole québécoise. Se donner pignon sur rue à Montréal était une évolution naturelle de nos activités au Canada et au Québec et s'appuyait sur la conviction que Montréal recelait, à travers ses défis, un fort potentiel de croissance.



Marc Gilbert

Lorsque Jacques Ménard, premier dirigeant d'une institution emblématique de Montréal, a abordé le BCG pour jauger notre intérêt à réfléchir sur la relance de la métropole du Québec, son invitation tombait à point nommé. Le projet représentait une occasion d'approfondir notre connaissance de Montréal et du Québec; il s'inscrivait parfaitement dans la philosophie de notre groupe, qui a pour vocation de s'investir dans la vie des communautés où il est présent, partout au Canada (Toronto, Calgary, Montréal) et dans le monde; puis, l'idée même qui nous était soumise touchait au cœur de notre expertise, puisque le BCG a participé à des projets similaires ailleurs au Canada, aux États-Unis, en Europe et au Moyen-Orient.

Sous tous ces aspects, notre participation à ce projet a coulé de source et représentait un engagement citoyen témoignant de la confiance que nous avons dans le potentiel de cette ville. Montréal, en effet, n'est pas banale. Nord-américaine et européenne, francophone et cosmopolite, universitaire et manufacturière, technologique et artistique, paisible et animée, il suffit d'avoir porté son regard ailleurs pour être saisi par tous les atouts de Montréal. Et c'est un peu le sens de notre contribution. En voyant comment d'autres métropoles du monde ont surmonté l'adversité, en soupesant les forces et les défis de Montréal et en élaborant des propositions inspirées par des leaders d'ici, nous tentons en somme de mettre en lumière l'évidence : cette métropole a ce qu'il faut pour se hisser parmi les villes les plus dynamiques d'Amérique du Nord, pour autant que ses leaders sachent travailler ensemble et relever des défis qui sont bien réels.

Notre espoir est que ce travail soit un souffle de plus pour « gonfler les voiles » de Montréal et favoriser le ralliement de ses forces dans une action collective. Car c'est là une des caractéristiques communes à la relance des métropoles que nous avons analysées : le succès n'est pas l'affaire d'un leader aux qualités messianiques, il est le fait d'une communauté qui sait se rassembler.

En prenant l'initiative de ce projet, Jacques Ménard a, une nouvelle fois, posé un geste généreux qui est dans le droit fil de son engagement économique et social des vingt dernières années. Nous lui sommes très reconnaissants d'avoir fait de BCG-Montréal le partenaire de cette étude. Cette collaboration aura été un privilège. Nous remercions également tous les leaders qui se sont prêtés à nos questions avec une gentillesse et une disponibilité reflétant leur profond désir de voir Montréal réussir.

Éric Brat

Associé principal et codirecteur
Boston Consulting Group – Montréal

Marc Gilbert

Associé principal et codirecteur
Boston Consulting Group – Montréal

TABLE DES MATIÈRES

1. L'IMPORTANCE DES CENTRES URBAINS DANS LE MONDE, L'IMPORTANCE DE MONTRÉAL AU QUÉBEC.....	1
2. DES MÉTROPOLIS QUI SE SONT RELEVÉES ET LES MOYENS QU'ELLES ONT MIS DE L'AVANT POUR Y ARRIVER	7
2.1 Boston, quand l'étudiant doué décide de devenir premier de classe	8
2.2 Manchester, un passé glorieux et, finalement, un avenir brillant	11
2.3 Melbourne, rebondir après une récession dévastatrice	14
2.4 Philadelphie, rien de moins qu'une renaissance	17
2.5 Pittsburgh, se réinventer après une désindustrialisation	20
2.6 San Diego, surmonter l'épreuve	22
2.7 Seattle, la reconquête.....	25
2.8 Des similitudes étonnantes.....	29
3. LES NOMBREUX ATOUTS DE MONTRÉAL VUS PAR 50 LEADERS DE LA MÉTROPOLE.....	35
3.1 Les atouts de Montréal.....	37
4. LES DÉFIS DE MONTRÉAL	49
5. DIX PROPOSITIONS POUR RELANCER MONTRÉAL	57
5.1 Un programme de relance en 10 points.....	60
5.2 Synthèses des propositions	71
CONCLUSION	81
ANNEXES	85

1. L'IMPORTANCE DES CENTRES URBAINS DANS LE MONDE, L'IMPORTANCE DE MONTRÉAL AU QUÉBEC

Une étude réalisée par l'ONU en 2011¹ démontre que ce sont les centres urbains qui vont générer le gros de la croissance économique mondiale sur la période 2007-2025.

L'impact de la mondialisation : un changement de paradigme

C'est dire que les choses ont bien changé. Longtemps, la concurrence internationale a opposé des États et des gouvernements. Ils pouvaient prétendre contrôler l'économie par des politiques protectionnistes. Mais ce n'est plus le cas. Aujourd'hui, les marchés sont mondiaux grâce à d'innombrables traités de libre-échange; les entreprises s'internationalisent; les réseaux informatiques sont planétaires; l'information voyage à la vitesse de la lumière et les capitaux, comme les citoyens, n'ont jamais été aussi mobiles.

Dans ce contexte de frontières ouvertes, ce ne sont plus tant des gouvernements qui sont face-à-face, puisqu'ils ne peuvent exercer leur pouvoir qu'à l'intérieur de leurs limites territoriales, ce sont bien davantage des villes. Ce sont les centres urbains qui concentrent le savoir, les capitaux, les entreprises et les institutions pour rivaliser et attirer les talents afin d'investir les créneaux les plus porteurs. Cela ne signifie pas que le rôle des gouvernements est secondaire. Il devient au contraire plus stratégique. Il consiste à appuyer ces métropoles afin qu'elles puissent se démarquer sur la scène internationale et pleinement jouer leur rôle sur le plan intérieur, qui est d'être le premier générateur de richesse au bénéfice de toute la société.

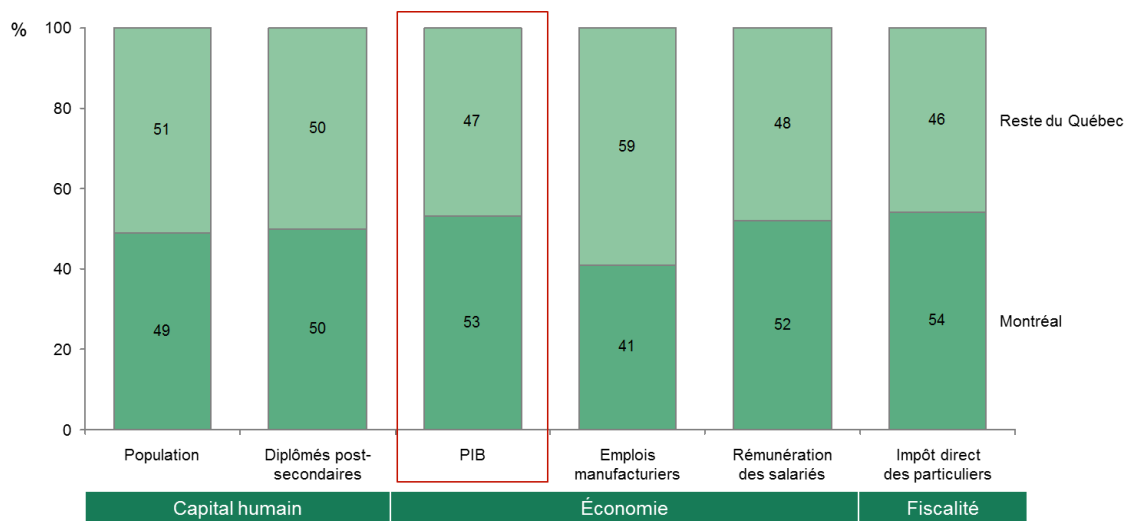
¹ United Nations. *The Economic Role of Cities – UN Habitat report*. 2011, 56p.

Le poids économique de Montréal dans le Québec

De là toute l'importance de Montréal pour le Québec. Le Québec a une métropole qui représente à elle seule 53 % de son PIB. Avec ses 3,8 millions d'habitants, soit 49 % de la population totale du Québec, le Grand Montréal génère plus de la moitié des taxes à la consommation, des impôts des particuliers et des impôts des sociétés prélevés au Québec. C'est donc dire que plus de la moitié des dépenses publiques effectuées par le gouvernement du Québec partout sur le territoire sont financées par Montréal. En fait, dans presque tous les domaines d'activité, la contribution de Montréal est supérieure à sa proportion de la population du Québec. Le sommet est atteint en recherche et développement alors que Montréal concentre 83 % de l'activité effectuée au Québec.

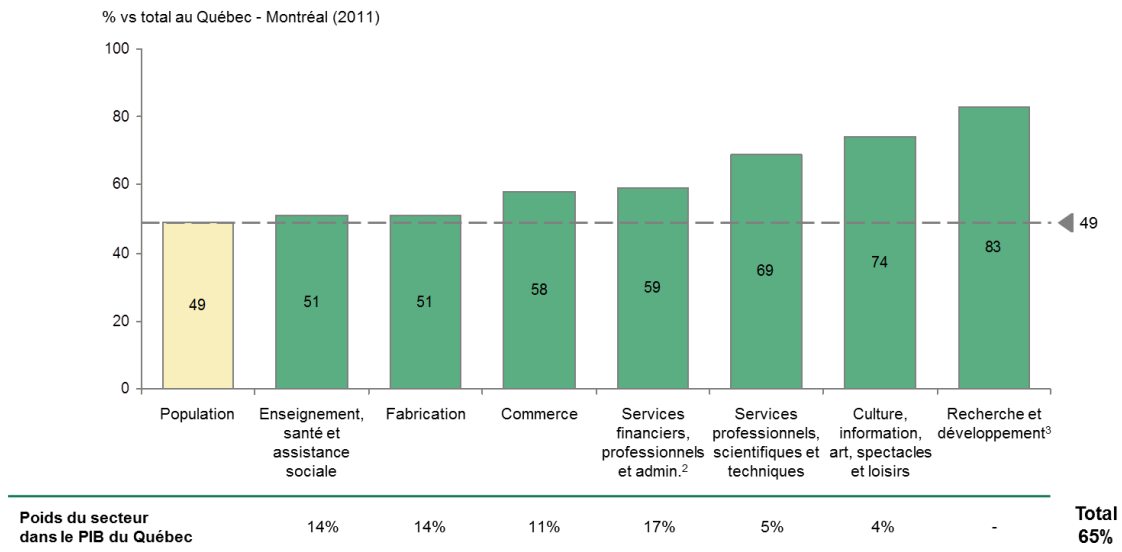
Cette forme de péréquation intra-Québec n'est pas un problème. Elle est normale. C'est le rôle des métropoles d'être le premier levier de croissance des sociétés. Cette réalité vient contrecarrer un certain courant de pensée qui tend à opposer le développement de Montréal et celui des régions. Tout le Québec bénéficie du développement de Montréal et tous les Québécois ont un intérêt direct à ce que leur unique métropole soit dynamique et en santé.

Figure 1 – Le Grand Montréal représente 53 % du PIB du Québec²



² Chaque graphique de notre analyse est appuyé par de nombreuses sources. Pour ne pas encombrer le document, nous les avons soustraites dans la plupart des cas. Les graphiques avec leurs sources sont reproduits en annexe avec d'autres informations complémentaires.

Figure 2 – Dans la plupart des secteurs d'activité, la contribution de Montréal au PIB du Québec est supérieure à sa part de la population

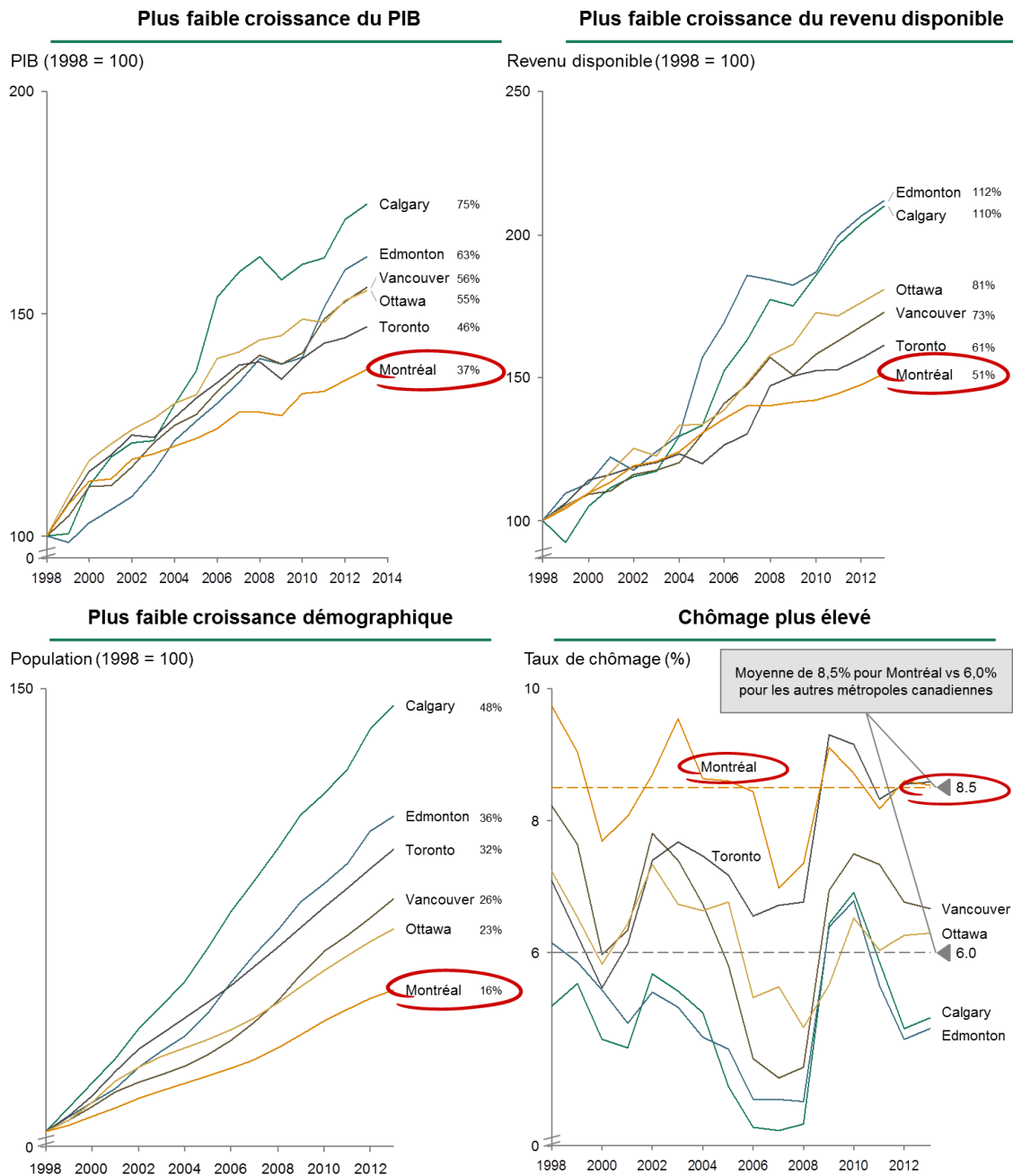


Montréal en perte de vitesse

Or, Montréal, si essentielle au développement du Québec, ne contribue pas à son plein potentiel à la richesse de la société. Montréal est en perte de vitesse si on la compare aux autres grandes villes canadiennes. Au cours des 15 dernières années, le développement économique du Grand Montréal a été moins dynamique que celui des cinq autres plus grandes villes canadiennes soit : Calgary, Edmonton, Ottawa, Toronto et Vancouver. Quatre données permettent d'illustrer cette situation.

- La croissance du PIB a été plus faible : 37 % à Montréal, contre 59 % pour la moyenne des autres grandes villes canadiennes.
- Le chômage est plus élevé : depuis 15 ans, il a oscillé autour de 8,5 % dans le Grand Montréal et autour de 6,3 % dans les autres villes.
- Le revenu disponible des citoyens a progressé plus faiblement : augmentation de 51 % à Montréal, contre 87 % dans les autres villes canadiennes.
- Et la croissance démographique de la métropole du Québec a été la moitié de celle des autres grandes villes du pays : 16 % contre 33 %.

Figure 3 – Le développement économique de Montréal selon quatre indicateurs clés

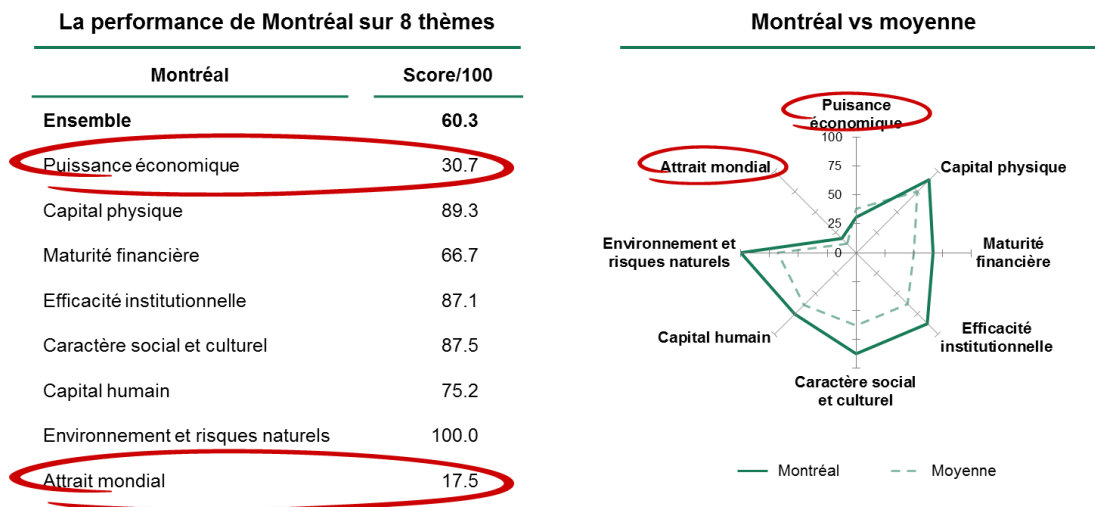


Pourtant, Montréal a des atouts précieux. Une autre étude effectuée par le *Economist Intelligent Unit*, un groupe d'analyse rattaché au célèbre magazine *The Economist*, accordait même en 2012 une fort bonne note à Montréal dans six

des huit principaux domaines permettant de mesurer la compétitivité globale d'une métropole.

Montréal fait ainsi très bonne figure au regard de son capital physique, c'est-à-dire ses infrastructures (aussi étonnant que cela puisse paraître!), la présence de leviers financiers, son efficacité institutionnelle, sa vitalité sociale et culturelle, son capital humain, représenté par l'abondance de ses collèges et universités, et le fait qu'elle soit peu exposée à des désastres naturels ou à des catastrophes environnementales. Mais notre métropole accuse par contre une « puissance économique faible », c'est-à-dire qu'elle sous-performe sur le plan économique et souffre d'un « attrait mondial limité » révélé notamment par une desserte aérienne réduite et une faible attractivité auprès des grands groupes internationaux. En d'autres mots, voilà une ville qui a tout pour réussir, mais qui ne parvient pas à aligner ses forces de manière efficace et à promouvoir ses attraits, pourtant nombreux, de manière à s'imposer parmi les métropoles les plus attrayantes d'Amérique du Nord.

Figure 4 – Montréal, des atouts solides et des carences qui pèsent



Dans cette foulée, le même organisme, *Economist Intelligence Unit*, prédisait un léger glissement de la position concurrentielle de Montréal parmi 120 grandes villes du monde sur la période 2012-2025. Montréal passerait ainsi du 28^e rang en 2012 au 36^e rang en 2025 au palmarès des villes les plus compétitives du monde, à égalité avec Sao Paulo au Brésil, qui elle sera en pleine ascension (61^e rang mondial en 2012).

Des réussites pourtant nombreuses

Évidemment, la métropole du Québec ne manque pas d'exemples de réussites éclatantes. À titre illustratif, Montréal est l'un des trois plus importants pôles internationaux de l'aérospatiale; elle abrite une des plus fortes concentrations au monde de firmes de génie; elle excelle dans les domaines des hautes technologies et du jeu vidéo, une industrie aujourd'hui plus importante que le cinéma à l'échelle mondiale. Montréal est aussi un centre financier en ascension à l'échelle internationale; elle occupe une place de choix dans le secteur biopharmaceutique et la recherche médicale. Montréal est une ville universitaire de premier plan avec plus d'étudiants universitaires que Boston au prorata de sa population. L'an dernier, la ville a même été sacrée deuxième meilleure ville universitaire d'Amérique du Nord et dixième meilleure ville universitaire au monde selon le *Best Student Cities in the World 2012 ranking*.

Montréal est aussi une métropole vibrante sur le plan culturel. Le New York Times avait d'ailleurs salué l'audace de cette ville qui avait osé inaugurer en pleine crise financière mondiale une salle de concert aussitôt acclamée par la critique. *Building a hall in these challenging economic times is a real achievement*³, pouvait-on lire le 8 septembre 2011. Et si cette ville est reconnue pour ses innombrables festivals, c'est entre autres parce que c'est une des rares métropoles d'Amérique du Nord où des centaines de milliers de personnes peuvent faire la fête jusqu'au petit matin sans crainte pour leur sécurité.

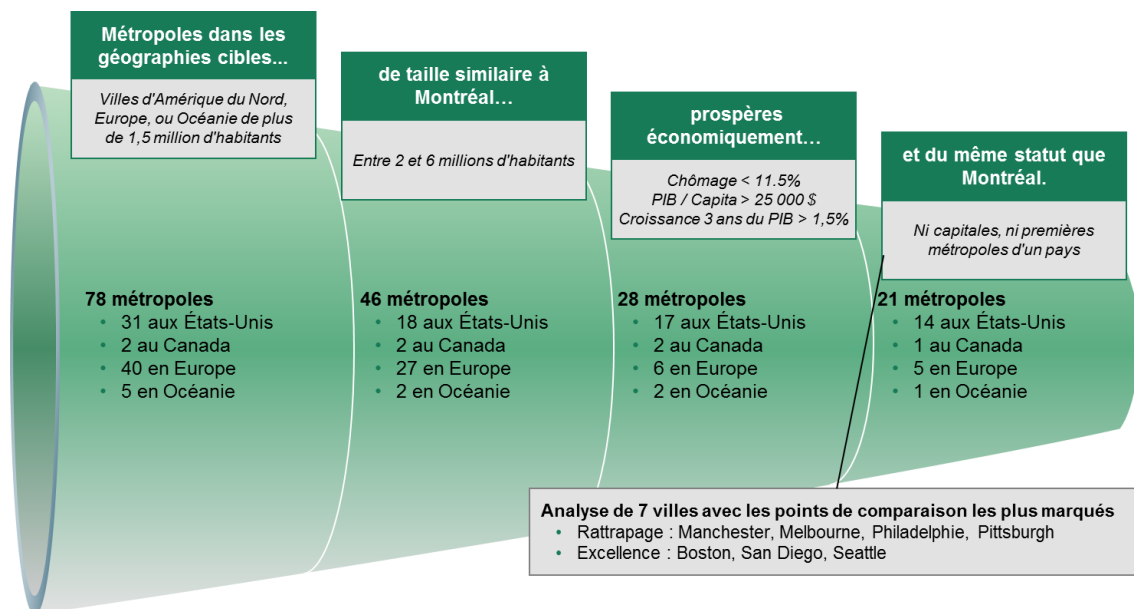
Tout cela est vrai. Les comparaisons internationales, comme des photos prises à vol d'oiseau, ne rendent pas toute la réalité complexe de Montréal. Mais elles révèlent néanmoins que malgré ses nombreuses et indéniables qualités, la métropole du Québec ne parvient pas à conjuguer ses succès dans une véritable poussée vers la prospérité. Voyons comment d'autres villes y sont arrivées.

³ Tommasini, Anthony. «Showcasing Sound in a New Space», *The New York Times*, 8 septembre 2011, <http://www.nytimes.com/2011/09/09/arts/music/montreal-symphony-at-la-maison-symphonique-review.html>

2. DES MÉTROPOLES QUI SE SONT RELEVÉES ET LES MOYENS QU'ELLES ONT MIS DE L'AVANT POUR Y ARRIVER

Afin de sélectionner des métropoles vraiment comparables à Montréal, nous avons constitué un tamis de plusieurs critères. Nous avons d'abord recensé des villes situées dans les pays de l'OCDE, présentant un univers économique et social de la même eau que celui de Montréal. Nous avons ensuite resserré les critères pour retenir des métropoles de taille similaire comprises dans une fourchette allant de 2 à 6 millions d'habitants. Nous avons retenu des villes qui étaient relativement prospères sur le plan économique, avec un taux de chômage inférieur à 11,5 % et un PIB per capita supérieur à 25 000 dollars par année. Comme Montréal, nous avons ciblé des villes qui n'étaient ni des capitales ni des premières métropoles de leur pays. Puis, parmi ce dernier groupe, nous en avons retenu 7 qui ont su accomplir un retournement de situation. Quatre d'entre elles sont parvenues à renverser un déclin pour rejoindre le peloton des villes dynamiques de leur pays. C'est le cas de Manchester, en Angleterre, Melbourne en Australie, Philadelphie et Pittsburgh en Pennsylvanie. Les trois autres ont fait encore mieux. Boston, San Diego et Seattle aux États-Unis sont sorties d'une léthargie pour se hisser parmi les villes les plus prospères de leur pays et devenir des modèles de réussite. Nous allons traiter de chacune de ces métropoles en les présentant par ordre alphabétique.

Figure 5 – Un tamis pour sélectionner des villes comparables à Montréal

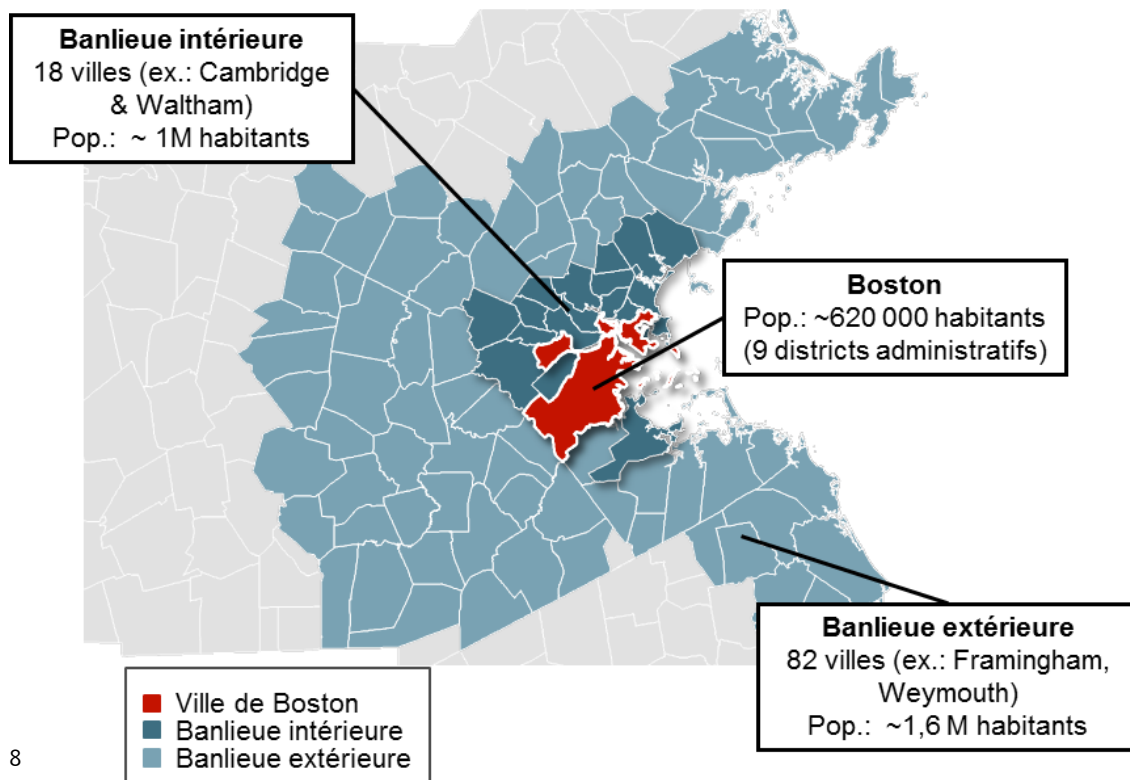


2.1 Boston, quand l'étudiant doué décide de devenir premier de classe

Le nom Boston est aujourd'hui synonyme de succès. Et réglons tout de suite un aspect. Le Grand Boston compte 101 municipalités, ce qui est bien plus que les 82 municipalités de la Communauté métropolitaine de Montréal. Comme quoi, la bonne volonté peut triompher de la complexité des structures. Toutes ces municipalités sont représentées au sein du *Metropolitan Area Planning Council* (MAPC), qui coordonne notamment des initiatives de développement économique, de transport collectif, de lutte contre les changements climatiques et de santé publique.

Fief des Kennedy et d'Edgar Allan Poe, Boston est auréolée de la réputation de capitale intellectuelle des États-Unis, sa banlieue abritant deux des meilleures universités du monde, Harvard et le Massachusetts Institute of Technology (MIT). Pourtant il n'y a pas si longtemps, Boston avait triste mine et son marasme durait depuis des décennies.

Figure 6 – Le Grand Boston compte 101 municipalités



La population de la ville a décliné de manière ininterrompue pendant 60 ans, si bien qu'en 1980, la ville comptait 34 % moins d'habitants qu'en 1920 et les trois quarts des maisons valaient moins que leurs matériaux! On fuyait Boston, dont on dénonçait les taxes élevées et la lourdeur administrative.

La relance 1995-2008

La relance de Boston s'est amorcée en 1995 sous le leadership du maire Thomas Menino, qui a été reconnu, en 2001, *Public Official of the Year*, par le *Governing Magazine*. Son plan de relance, symbolisé par la devise *Boston Strong*, a été appuyé par l'État du Massachusetts et le gouvernement fédéral.

Miser sur ses forces

La métropole a misé sur ses forces, son capital humain qui est constitué de 58 collèges et universités. Elle a identifié ses secteurs d'excellence : les biotechnologies et la santé, les services financiers, les hautes technologies et les technologies vertes. Les investissements, publics et privés, et des mesures fiscales stratégiques ont été canalisés vers ces priorités.

Canaliser les investissements publics et privés

La ville a mis en place un programme vigoureux d'aide au démarrage d'entreprises dans ses secteurs de prédilection, offrant des prêts à taux avantageux et des locaux à prix modique, avec le soutien d'un bureau dont le nom est sans ambiguïté : *Boston Redevelopment Authority*, qui dispense également des programmes gratuits de formation et de qualification à l'emploi. Boston, dont la lourdeur administrative faisait frémir les entrepreneurs, a aussi pris un virage vers l'efficacité, attribuant par exemple aux entreprises de la nouvelle économie un point de contact unique pour les guider dans les dédales de l'administration.

Les priorités de la ville ont été secondées par l'État du Massachusetts et le gouvernement fédéral. L'État a soutenu spécifiquement le domaine des biotechnologies avec un plan d'un milliard de dollars en appui aux PME, la *Massachusetts Life Sciences Initiative*. Quant au gouvernement fédéral, il a fait des institutions de haut savoir de Boston les premières bénéficiaires au pays des investissements de la *National Institutes of Health*, l'autorité fédérale d'appui à la recherche médicale; sur une période de 17 ans, 23 milliards de dollars ont été investis dans 34 universités et 22 hôpitaux de la métropole. Ce à quoi la ville a répondu en exemptant les hôpitaux et les universités de toutes taxes foncières pour ajouter à l'élan.

Une ville embellie et une ville pour tous

Boston a aussi fait de l'embellissement de la ville et de l'amélioration de la qualité de vie de ses citoyens une priorité. Parallèlement au projet pharaonique du *Big Dig*, la ville,

agissant en partenariat avec des fondations privées et des investisseurs, a mis en œuvre un programme de revitalisation de ses artères commerciales, *Main Street Program*, de rénovation de son port et d'amélioration des accès aux berges.

La ville a aussi reconverti en habitations mixtes des

Le *Big Dig*, un projet pharaonique



Le *Big Dig*, comme fut surnommé le projet d'enfouissement de l'autoroute à 6 voies *Central Artery*, a été annoncé pour la première fois au coût de 2,5 milliards de dollars en 1985. Il aura finalement nécessité des investissements de 24 milliards de dollars! C'est le prix qu'il en a coûté pour, principalement, transformer en espaces verts et en un tunnel de 5,5 kilomètres de long cette artère surélevée semblable à l'autoroute Métropolitaine. Les travaux entrepris en 1991 n'ont été terminés qu'en 2007.

logements sociaux fédéraux en voie de désuétude, qu'elle a transformés en complexes domiciliaires où se côtoient des ménages de tous les revenus, pour éviter l'émergence de poches de pauvreté et de détresse sociale.

Le résultat

Toutes ces initiatives combinées et affirmées avec persistance année après année ont fait émerger Boston comme une des villes les plus prospères des États-Unis. Boston est aujourd'hui la deuxième ville américaine pour l'importance de son secteur des biotechnologies qui représente 24 000 emplois pour une activité économique de 15,6 milliards de dollars. Elle vient aussi au deuxième rang aux États-Unis parmi les meilleures villes pour lancer une entreprise de haute technologie. Son secteur financier est aussi en plein essor, représentant 180 000 emplois. Le PIB per capita atteint aujourd'hui 66 000 dollars par année, en hausse de 16 % depuis 12 ans, malgré la crise financière et les difficultés économiques du pays.

2.2 Manchester, un passé glorieux et, finalement, un avenir brillant

Manchester est au centre de l'Angleterre. Elle est la troisième métropole du Royaume-Uni avec quelque 2,7 millions d'habitants. Il s'agit d'une ville mythique réputée comme la plus ancienne ville industrialisée du monde. La construction de la première usine de filage de coton débute en 1780. On en comptera vite des dizaines qui vaudront à la ville le surnom de *Cottonpolis*. Première ville industrielle, elle fut aussi le théâtre des premières révoltes ouvrières. D'abord centre textile, Manchester fut aussi un centre financier d'importance, puis avec les deux guerres, elle développe une forte industrie manufacturière. La chute s'amorce dans les années 60, notamment parce que le canal qui traverse la ville est trop étroit pour les nouveaux navires marchands.

Pendant 25 ans, Manchester semblera figée dans la contemplation d'un passé glorieux alors que s'érode sa puissance. Entre 1961 et 1983, la ville perd 150 000 emplois manufacturiers, environ 10 % de sa force de travail. Le déclin du transport maritime provoque en 1982 la fermeture du port qui employait encore

3 000 personnes. La ville continue de vibrer pour ses 7 équipes de sport, mais son avenir est sombre.

La relance 1997 à aujourd'hui

La relance de Manchester s'amorce à la fin des années 90 par un plan extrêmement ambitieux de renouvellement des infrastructures par la formule des partenariats public-privé (PPP). La ville se transforme si rapidement qu'un journal français parle de « la résurrection de Manchester ».

Offensive PPP tous azimuts

La ville investit 1,0 milliard de dollars (650 millions de livres) dans un plan global de remise à niveau des infrastructures; elle est appuyée par des fortunes privées, notamment par le propriétaire du club de soccer *Manchester City*, qui investit 830 millions de dollars (500 millions de livres) dans le plan de la ville. Le gouvernement de Londres participe aussi à l'initiative en investissant dans les projets en PPP et en organisant des concours internationaux d'architecture pour plusieurs de ces projets afin de faire pousser l'audace à travers les vieilles pierres de la ville.

Voici une liste succincte des projets entrepris dont plusieurs sont encore en cours.

- **Modernisation de l'aéroport** : 1 milliard \$ (travaux entrepris en 2012).
- **Expansion du métro (MetroLink)** : 510 millions \$ pour les deux premières phases (1989-1997), financé au tiers par le privé.
- **Lancement du projet immobilier géant Port Atlantic Gateway**, 23 milliards \$ sur 30 ans (en cours de réalisation).
- **Développement d'un complexe d'entreprises technologiques MediaCityUK** : 1 milliard \$ (travaux débutés en 2007).
- **Reconstruction du centre-ville** après un attentat commis en 1996 : 680 millions \$, uniquement en paiements d'assurance.

- **Construction d'un nouveau quartier, NOMA**, pour North Manchester, 1,3 milliard \$ (travaux en cours).
- **Système ultramoderne de gestion des déchets** qui élimine l'enfouissement : 1 milliard \$ (opérationnel depuis 2009).
- **Agrandissement du campus de Manchester University**, 1,7 milliard \$, fin des travaux pour 2020.

Figure 7 – Audace architecturale - Le MediaCityUK, complexe d'entreprises technologiques



À travers cette manne, Manchester affirme ses secteurs d'excellence : les médias et les technologies numériques, la ville étant notamment le siège de la BBC et de Google UK; les services aux entreprises, Manchester ayant été reconnue comme la cinquième meilleure ville d'Europe, excluant les capitales, pour installer une entreprise; et son amour du sport, l'accueil des Jeux du Commonwealth en 2002 a d'ailleurs été une occasion de montrer aux 53 pays de cette communauté une ville en plein élan.

Manchester, régénérée dans ses forces et son ambition, s'est aussi donné une devise à trois volets qu'elle clairotne sur toutes les tribunes et à la grandeur du web : *le choix n° 1 des entreprises, une ville inspirante, un foyer de créativité mondial (The Number One Choice, Inspirational City, Global Creative Hub).*

Le résultat

Tous ces projets coordonnés de manière efficace ont transformé la ville et fouetté son économie. Sur la période 1995-2002, le PIB de Manchester a bondi de 60 %. La métropole, si longtemps déprimée, vient aujourd'hui au 5^e rang des villes les plus dynamiques du Royaume-Uni.

2.3 Melbourne, rebondir après une récession dévastatrice

Melbourne, avec quelque 4,3 millions de citoyens, est la deuxième métropole d'importance d'Australie après Sydney. La métropole est formée d'une trentaine d'administrations locales. Melbourne est située au sud du pays, dans une baie qui s'ouvre sur la mer de Tasmanie. Dans les années 1850, elle est surnommée *Melbourne la merveilleuse*, alors que son développement était propulsé par une ruée vers l'or. La métropole fut longtemps le premier centre urbain du pays. C'est un pôle industriel de première importance, avec le principal port de mer australien et des usines automobiles (Ford et Toyota). C'est aussi la capitale de l'État de Victoria et une destination touristique très courue.

À Melbourne, l'histoire s'est jouée rapidement. La brutalité de la chute n'aura eu d'égale que l'énergie de la remontée. En 1987 survient un krach boursier. Ses effets provoquent une dure récession qui ravage l'économie de la métropole entre 1989 et 1993. Le taux de chômage fait plus que doubler pour atteindre 11,4 %. L'industrie du textile perd 30 % de ses emplois. Des budgets d'austérité entraînent des coupes sombres dans la fonction publique et les secteurs de la santé et de l'éducation. Trois banques commerciales s'effondrent : Tricontinental, State Bank of Victoria, Pyramid Building society. *La merveilleuse* est devenue la morose.

La relance 1993-2009

La relance de la métropole est coordonnée conjointement par le niveau municipal et le gouvernement de l'État de Victoria. Plusieurs organismes publics sont abolis ou privatisés. La priorité est mise sur la promotion de la ville comme destination touristique et la tenue de grands événements.

Melbourne base ainsi sa relance sur ses secteurs d'excellence à plus forte valeur ajoutée. La métropole accueille chaque année 7,6 millions de touristes australiens et quelque 2 millions de touristes internationaux. Ce secteur représente 34 000 emplois et une activité économique de près de 16 milliards de dollars⁴ par année.

Tourisme et grands événements

Les investissements sont réalisés en parfait accord avec cette priorité stratégique.

- Construction du centre de divertissement *Crown Casino Complex* au coût de 2 milliards \$ (terminé en 1997).
- Construction d'un centre de congrès *Melbourne Exhibition and Convention Center*, 250 millions \$.
- Amélioration du réseau routier desservant le centre d'affaires de Melbourne, *CityLink Tollway*, long de 22 km, construit au coût de 1,8 milliard \$.
- Investissement de 45 millions \$ australiens pour l'accueil du Grand Prix de Formule 1 d'Australie.
- Programmes de subventions pour la tenue d'événements sportifs et culturels, *Triennial Sponsorship Program*.

⁴ Le dollar australien est à parité avec le dollar canadien.

La ville a aussi adopté un plan d'excellence pour la formation des travailleurs de l'industrie du tourisme, *Melbourne Tourism Industry Leadership Program*. Cette initiative visait à faire, des employés de l'industrie, de véritables professionnels de l'accueil. L'accent a été mis sur le développement du leadership, sur le partenariat entre l'industrie et le gouvernement, sur l'innovation et le renforcement de la gestion. Melbourne a aussi mis de l'ordre dans sa présentation visuelle. D'une multitude de logos allant dans toutes les directions, plus d'une cinquantaine, elle s'est donné un « M » aux allures futuristes, dont les nombreuses déclinaisons ne trahissent pas l'origine. Cette seule opération logo a coûté 250 000 dollars.

Figure 8 – Melbourne Exhibition and Convention Center



Figure 9 – Melbourne et ses logos



Le résultat

Par une action très ciblée sur un secteur, le tourisme, à forte valeur ajoutée, et déclenchée rapidement, Melbourne est parvenue à effacer les dommages d'une récession brutale pour renouer avec un dynamisme économique porteur de prospérité.

Sur la période 2001-2013, le PIB per capita de Melbourne s'est accru de 22 % pour atteindre 62 000 dollars.

2.4 Philadelphie, rien de moins qu'une renaissance

Philadelphie est la cinquième agglomération urbaine des États-Unis avec presque 6 millions d'habitants et la première ville de Pennsylvanie. Cette métropole se compose de trois villes principales, Philadelphie, Camden et Wilmington. C'est la ville emblématique de la Révolution américaine. Georges Washington y a combattu les Britanniques. Thomas Jefferson en a fait la capitale provisoire du pays. Benjamin Franklin y a pensé la ville moderne. Ville de culture, de savoir et de progrès social, Philadelphie était aussi une force économique. Du textile à la métallurgie, à la construction navale et ferroviaire, aux pâtes et papiers, Philadelphie a été l'un des épicentres de la révolution industrielle américaine.

Ville de tous les espoirs et de tous les mouvements, Philadelphie a souvent été le théâtre de débordements. En 1950, au sortir de plusieurs années de croissance, s'amorçait un lent déclin qui allait s'étirer sur plus de 40 ans. Des logements insuffisants et insalubres provoquent des manifestations. Dans la foulée du Mouvement pour les droits civiques, dans les années 60, les émeutes raciales sont nombreuses. Les classes moyennes blanches quittent le cœur de la ville, aggravant les troubles sociaux. La ville est engagée dans une spirale : chômage, pauvreté, violence, drogue, gangs. En 1985, un hélicoptère de la police laisse tomber une bombe sur un quartier résidentiel pour en déloger les membres d'un groupe radical (MOVE). Le bilan est tragique : 11 morts (5 enfants et 6 adultes) et 61 habitations détruites. En 1990 :

- Philadelphie compte 400 000 résidents de moins qu'en 1960.

- Le taux de criminalité est l'un des plus élevés aux États-Unis.
- 60 % des élèves de niveau primaire vivent dans des familles pauvres.
- La ville a la pire cote de crédit des grandes villes du pays.
- La ville est si sale qu'il y a des tempêtes de déchets par grand vent.

Philadelphie était au plus bas.

La relance 1992-2008

La relance de Philadelphie est coordonnée par le maire Ed Rendell, que beaucoup n'hésitent pas à désigner comme le sauveur de la ville. Il met en œuvre un plan rigoureux de redressement de la situation financière de la ville. Réduction des dépenses par des gels de salaires et abolitions de postes. Augmentation des revenus par des loteries vidéo et des taxes sur le tabac et le gaz naturel. Parallèlement, il abaisse les taxes commerciales quatre ans de suite pour stimuler l'arrivée de nouveaux commerces. Il veut aussi attirer de nouveaux résidents au centre-ville et convertit en condominiums d'anciens immeubles de bureaux afin de favoriser la mixité sociale.

Le maire Rendell met aussi sur pied le *Private Sector Task Force* pour stimuler l'investissement privé et associer la communauté des affaires à un plan de renouveau du centre-ville.

La construction du *Wells Fargo Center*, qui est notamment la demeure des Flyers de la LNH et des 76ers de la NBA, au coût de 522 millions dollars, contribue à donner un nouveau souffle à la ville. Mais c'est le nouveau siège de la compagnie de câblodistribution Comcast, le *Comcast Center*, qui symbolisera le renouveau de Philadelphie. L'édifice ultramoderne de près de 60 étages a été construit au coût de 540 millions dollars. Il est présenté comme le plus haut édifice vert des États-Unis, sa conception ayant été marquée par un souci exceptionnel pour l'efficacité énergétique et l'économie d'eau potable. Cette recrudescence de l'activité immobilière est notamment attisée par la tenue d'un congrès national du Parti républicain en 2000, qui braque les projecteurs sur la métropole.

Des projets au service des citoyens

Le maire Rendell crée aussi le *Special Services District*, une équipe qui se voit confier deux missions bien précises :

- *Clean and Safe* : nettoyer les rues et accompagner les piétons qui craignent pour leur sécurité. Dans cette ville, on a littéralement pris les gens par la main pour les ramener en ville! Cette initiative a eu un effet immédiat. En un an, la criminalité a baissé de 22 %.
- *Beautiful and Fun* : ouverture des commerces le mercredi soir, amélioration de la signalisation et de l'éclairage des rues.

À Philadelphie, tout le plan de relance a été centré sur la nécessité de ramener des gens au cœur de la ville et d'améliorer la qualité de vie pour changer la dynamique économique et sociale. Ce mouvement de réappropriation de la ville par ses habitants a contribué à dynamiser les secteurs d'excellence de Philadelphie.

Philadelphie est ainsi devenue la deuxième meilleure ville aux États-Unis pour les sciences de la vie. C'est 15 % de son activité économique, plus de 380 000 emplois. Cette métropole est aussi la troisième force d'innovation aux États-Unis, au regard des dépenses annuelles en recherche et développement. Puis, Philadelphie est la première ville américaine en matière de dépenses directes en culture. Près de 45 000 personnes travaillent dans ses innombrables théâtres, musées et cinémas.

Avec son centre-ville vivant et ses secteurs de pointe dynamiques, Philadelphie se présente maintenant sous la devise *Smart City. Smart Choice.*

Figure 10 – Le Comcast Center



Le Comcast Center est devenu le symbole du renouveau de Philadelphie. Achévé en 2008, il est le plus haut gratte-ciel de Philadelphie avec ses 58 étages, et le plus haut « édifice vert » des États-Unis.

Le résultat

Philadelphie peut aujourd'hui se vanter de sa main-d'œuvre éduquée, de ses infrastructures modernes, de son économie d'avant-garde tournée vers les technologies vertes et la santé. Elle se distingue aussi par sa qualité de vie, avec son leadership dans le domaine du développement durable, son coût de la vie abordable et l'abondance de ses activités culturelles.

Le PIB per capita se situe aujourd'hui à 53 000 dollars, en progression constante depuis 2001. En 2010, Philadelphie était la septième ville la plus prospère des États-Unis. Philadelphie est en outre la ville américaine qui connaît la plus forte croissance du nombre de touristes internationaux. Voilà un retournement de situation pour le moins exceptionnel.

2.5 Pittsburgh, se réinventer après une désindustrialisation

Pittsburgh, vue du Québec, c'est la ville de Mario Lemieux et des deux coupes Stanley qu'il a remportées avec les *Penguins*. Mais vue des États-Unis, cette métropole de 2,4 millions d'habitants a été connue comme « la ville de l'acier ». Un peu comme Montréal, de nombreux ponts donnent accès à Pittsburgh, qui n'est pas une île, mais une pointe de terre bordée par trois rivières (Allegheny et Monongahela qui se joignent pour former l'Ohio). C'est d'ailleurs cette caractéristique géographique qui a fait de la ville un grand centre industriel. Les chemins de fer s'y rejoignaient pour connecter avec la grande route navigable Ohio-Mississipi-Golfe du Mexique. Pittsburgh a représenté une petite métropole prospère, dynamique et pleine d'avenir. En 1960, elle est devenue la première ville au monde alimentée en électricité par une centrale nucléaire (centrale de Shippingport).

Pittsburgh respirait le succès. Mais la métropole allait frapper un mur avec la récession du début des années 1980. L'industrie de l'acier s'est effondrée. Le taux de chômage a triplé; 6 % en 1979, 15 % en 1983, 18 % au pire de la crise. Pas moins de 200 000 travailleurs ont perdu leur emploi. De grandes entreprises comme Gulf Oil et Rockwell ont plié bagage. Plus de 1 500 emplois de cols blancs ont été supprimés, dont environ 1 000 postes de recherche occupés par des PhD.

La ville de l'acier avait plié.

La relance 1992-2008

La relance de Pittsburgh a été coordonnée par le maire Richard Caliguiri qui a initié un plan appelé *Renaissance II*, en association avec une fondation privée *History and Landmarks*, qui allait investir dans les attraits de la ville afin de stimuler le développement économique. Ce plan a aussi été appuyé par l'État de la Pennsylvanie et le gouvernement de Washington.

Le plan *Renaissance II*

Dans le cadre de ce plan, la ville a mis de l'avant des mesures énergiques pour attirer de nouvelles entreprises : réserves foncières, exonérations d'impôt, assistance directe à l'implantation. Un Département du développement économique a été créé pourvu d'un capital de 29,5 millions dollars afin de servir de levier à des investissements de nouvelles entreprises.

Parallèlement, l'État de Pennsylvanie investit 950 millions dollars dans la réalisation de 9 projets du plan *Renaissance II*, dont le développement de *Station Square*, devenu une attraction touristique majeure, et la construction du *PPG Place*, un prestigieux complexe professionnel et commercial, projet phare du renouveau de Pittsburgh.

Dans cette foulée, *Carnegie Mellon University* et *University of Pittsburgh* se repositionnent pour devenir des centres d'excellence en recherche dans les sciences et la technologie, ce qui fait dire à la radio publique NPR : *From steel to tech*,

Figure 11 – PPG Place



Projet phare du plan *Renaissance II*, le PPG Place est devenu l'édifice signature de Pittsburgh. Haut de 194 mètres, il est désigné comme « le joyau de la couronne dans le ciel de Pittsburgh ».

Pittsburgh transforms itself (de l'acier à la technologie, Pittsburgh se transforme).

Effectivement, l'ancienne ville de l'acier se présente aujourd'hui comme la *America's Most Livable City* (la ville américaine à la meilleure qualité de vie).

Le résultat

Pittsburgh a réussi son passage à l'ère « post-acier ». Son économie est aujourd'hui dominée par le secteur tertiaire. Le plus important employeur de la métropole est le Centre médical de l'Université de Pittsburgh, qui regroupe 55 000 personnes, alors que le secteur de la santé dans son ensemble fournit 190 000 emplois. Les hautes technologies occupent aussi une place prépondérante. La ville se targue d'abriter une mini *Silicon Valley* dans laquelle s'illustre notamment un institut de robotique. Le tourisme est aussi en plein essor.

Néanmoins, Pittsburgh n'est pas une ville parmi les plus riches. Avec un PIB per capita de 45 000 dollars en 2013 et près de 20 % de sa population en situation de pauvreté, la relance de la métropole n'est pas complétée. Mais cette ville durement frappée par la désindustrialisation a su se donner une nouvelle personnalité et rejoindre le peloton des villes dynamiques des États-Unis. Sa prétention d'offrir une qualité de vie exceptionnelle trouve plusieurs justifications, comme son taux de criminalité exceptionnellement faible pour une grande ville américaine.

2.6 San Diego, surmonter l'épreuve

San Diego est tout au sud de la Californie, collée sur la frontière mexicaine. En 1821, lorsque le Mexique gagne son indépendance de l'Espagne, San Diego devient mexicaine. À l'issue de la guerre américano-mexicaine (1846-1848), elle est cédée aux États-Unis. La ville est le berceau de la Californie. C'est une métropole de 3,2 millions d'habitants. L'agglomération est composée de trois villes principales, San Diego, Carlsbad et San Marcos.

Dès le début du XX^e siècle, San Diego, dotée d'un port en eau profonde, devient l'une des plus importantes bases navales de la marine de guerre américaine. Son élan s'affirme avec l'ouverture du canal de Panama (1914). Il est loin ce canal, mais San Diego n'en est pas moins la première escale américaine pour les navires qui virent au nord à l'issue de ce passage. Plaque tournante du trafic maritime, ses activités militaires gagnent aussi en importance. Elle accueille le seul chantier naval d'envergure de la côte ouest pour les sous-marins et devient le port d'attache de la plus grande flotte navale du monde. Cette présence militaire génère une activité économique majeure, quelque 15 000 entreprises de la région agissant comme fournisseurs de toutes sortes auprès de la marine américaine.

C'est d'ailleurs une contraction des activités militaires qui allait plonger la métropole dans des difficultés sérieuses. En 1990, le Pentagone met en vigueur le *Defense Base Closure and Realignment Act* qui cause la fermeture ou la relocalisation de plusieurs bases militaires et centres de recherche à travers le pays. San Diego écope durement. Ce mouvement entraîne la perte de 60 000 emplois, pas moins de 10 % des emplois de ce secteur. On ne compte plus les faillites et les mises à pied parmi les fournisseurs de l'armée. Au surplus, la région est durement frappée par la crise des hypothèques (qui allait devenir la crise des *subprimes*) et trois institutions d'épargne majeures s'écroulent.

La relance 1992-2008

La relance de la ville est orchestrée par la mairesse Susan Golding. Son plan est une offensive déterminée pour stimuler l'arrivée de nouvelles entreprises et faire de cette métropole la région la plus accueillante qui soit pour les entreprises de la nouvelle économie.

Une priorité : accueillir de nouvelles entreprises

Son orientation est simple : s'implanter à San Diego coûtera moins cher qu'ailleurs. Pour ce faire, la mairesse Golding réduit les dépenses publiques, abaisse les taxes des entreprises et ordonne un virage efficacité.

- La ville supprime 18 % des emplois dans les services autres que la sécurité. Et San Diego devient une des villes avec la plus petite fonction publique des États-Unis, avec, au prorata de sa population, 33 % moins d'employés municipaux qu'à Los Angeles, 20 % de moins qu'à New York.
- 40 règlements considérés comme un fardeau bureaucratique compliquant la vie des entreprises sont éliminés, et chaque entreprise désirant s'implanter dans la métropole se voit assigner un répondant qui s'occupe de toutes les formalités. En 1997, le temps d'émission d'un permis d'activité par la ville était la moitié de ce qu'il était en 1991.
- Entre 1992 et 1995, les taxes de base des entreprises sont réduites de 75 % et la baisse est encore plus prononcée pour les petites entreprises de moins de 12 employés.
- Les charges fiscales associées au traitement de l'eau sont diminuées de 50 %, et de 66 % pour les entreprises manufacturières de la nouvelle économie.
- En 1997, le fardeau fiscal global de San Diego était inférieur à celui de toutes les grandes villes américaines. Pour un même bouquet de services, on payait 80 dollars à San Diego, 91 dollars à Houston, 224 dollars à Los Angeles, 683 dollars à New York.

Ce plan se prolonge dans des investissements publics dans les infrastructures, qui deviennent le levier à 2 milliards dollars d'investissements privés : 3 500 résidences sont construites, le secteur du port est revitalisé avec de nouveaux accès aux berges, 3 600 chambres d'hôtel s'ajoutent ainsi que 4 millions de pieds carrés de nouveaux espaces à bureaux, le tout accompagné d'un nouveau centre des congrès.

Au surplus, une collecte de fonds d'un milliard dollars de UCSD (*University of California San Diego*) est mise en œuvre et tournée vers le financement de programmes de recherche et l'octroi de bourses d'excellence. Un effort particulier est consacré à faciliter les transferts technologiques entre l'université et les entreprises. Et San Diego se donne une devise par laquelle le soleil et la mer rencontrent la nouvelle économie : *Technology's Perfect Climate!*

Le résultat

L'initiative de la mairesse Golding fait mouche. San Diego est aujourd'hui la première ville américaine dans le secteur des biotechnologies avec 56 000 emplois et une activité économique de 5,8 milliards de dollars. Elle représente le huitième plus grand marché américain pour le secteur des technologies de l'information et des télécommunications avec 53 000 emplois.

Le secteur de la Défense a bien subi une sévère cure minceur, mais la ville demeure le port d'attache de la plus grande flotte navale du monde et comprend le seul chantier naval d'importance pour les sous-marins de la côte ouest des États-Unis. C'est toujours 94 000 emplois et 10 milliards de dollars de retombées annuelles.

Figure 12 – San Diego ville technologique, mais toujours une grande base navale



2.7 Seattle, la reconquête

Seattle, première ville de l'État de Washington au nord-ouest des États-Unis, à une heure et demie de route de la frontière canadienne. C'est une agglomération de 3,4 millions de citoyens composée de trois villes principales : Seattle, Tacoma et Bellevue. La ville a vécu un développement par vagues successives. D'abord, ce fut la forêt, au XIX^e siècle, puis la Ruée vers l'or, puis la construction navale. À

travers ces élans, Seattle a toujours été une ville portuaire d'importance dans le commerce transpacifique. C'est avec Boeing que la ville va véritablement se distinguer des autres grandes agglomérations côtières et émerger comme un centre aérospatial d'envergure internationale. Déjà, pendant la Seconde Guerre mondiale, Boeing fabriquait des avions militaires à Seattle. Dans les années suivantes, c'est l'essor de l'aviation commerciale qui propulse l'entreprise et la région vers le succès économique.

68 000 mises à pied en trois ans!

Mais si l'ascension de Seattle a été spectaculaire, la chute l'aura été tout autant. À la fin des années 60, la situation économique se détériore et la crise, devenue une stagflation (combinaison d'un ralentissement et d'une poussée de l'inflation), s'aggrave avec une flambée des cours du pétrole. Boeing, et donc Seattle, ne résistent pas. Entre 1968 et 1971, l'avionneur, de loin le premier employeur de la région, effectue 68 000 mises à pied! Le niveau de vie chute dramatiquement et Seattle se vide de 10 % de sa population. Le 16 avril 1971, les agents immobiliers Bob McDonald et Jim Youngren reflètent tout le désespoir de la région. Sur un panneau en bordure de la Pacific Highway, ils inscrivent : « Que la dernière personne à quitter Seattle veuille bien éteindre les lumières. »

Figure 13 – En avril 1971, ce panneau symbolise le désespoir de Seattle



C'est cette année-là, en 1971, dans un geste presque dérisoire, que la ville rénove et adapte les installations de l'Expo universelle de 1962 pour y accueillir des événements culturels. Le *Northwest Folklife Festival* voit le jour. C'est aujourd'hui le plus grand événement de Seattle. En 1973, l'Université de Washington est transformée en centre de recherche. On sent poindre l'ambition, mais le moral est bien bas. D'ailleurs, la décennie 70 continue d'éprouver la métropole. À la déconfiture de Boeing s'ajoute le déclin continu du secteur des ressources naturelles. Les pêches, la forêt, les mines, l'agriculture. Tout y passe. Et personne ne prête attention à cette petite entreprise de 13 personnes au nom étrange qui arrive en ville en 1979. Microsoft.

La relance 1986-2008

La relance de Seattle ne peut être attribuée à une personne en particulier. C'est l'exemple d'une communauté qui s'est mobilisée à travers la municipalité, des entreprises, des investisseurs et mécènes et l'appui de l'État de Washington, et qui a su se projeter vers l'avenir avec audace. Au début des années 80, le pire est passé, Boeing a recommencé à embaucher et, dans le sillage de Microsoft émerge un secteur des hautes technologies qui semble prometteur.

Figure 14 – Construite pour l'Expo de 1962, la *Space Needle* est l'emblème de Seattle



Précurseur du développement durable

Seattle va faire plus que se relancer, elle va littéralement inventer un nouvel art de vivre. Plusieurs années avant que l'expression « développement durable » ne soit consacrée dans un rapport de l'ONU (Rapport Brundtland 1987), Seattle voit dans la jonction économie-qualité de vie-environnement le filon d'une nouvelle ère.

En 1981 et à nouveau en 1986, la population autorise par référendum le *Washington State Housing Commission* à procéder à deux émissions d'obligations de 48 millions dollars et 50 millions dollars. Ces souscriptions seront le levier pour financer la construction de 93 000 résidences familiales et loger correctement 147 organismes à but non lucratif. Cette orientation séduit les jeunes familles qui arrivent en nombre grandissant dans la région pour contribuer à l'essor du secteur des hautes technologies. Microsoft est alors bien connue dans la région, qui compte aussi Amazon dans ses étoiles montantes, et la liste s'allonge.

- L'État et la Ville font équipe pour offrir à Boeing une exemption fiscale de 3,2 milliards dollars afin de garder dans la région l'assemblage du 787, alors à l'étape de projet.
- La ville fait figure de pionnière en adoptant une politique exigeant le respect de la norme environnementale LEED pour tous les immeubles publics de plus de 5 000 pi².
- Paul Allen, cofondateur de Microsoft avec Bill Gates, investit 500 millions dollars de sa propre société, Vulcan, et de la Fondation de la famille Allen dans un institut de recherche médicale.
- Microsoft investit un milliard dollars dans l'expansion de son campus Redmond alors que le secteur des technologies et du logiciel bourdonne d'activités.

Le résultat

Avec un PIB per capita de 63 000 dollars en 2013, Seattle est aujourd'hui parmi les métropoles les plus prospères des États-Unis. Seattle a su se repositionner pour offrir une nouvelle manière de vivre en ville à une jeune génération qui a porté l'essor des nouvelles technologies et réaffirmé son rôle de pôle mondial de l'aérospatiale.

Seattle est aussi la métropole américaine avec la plus forte proportion de bacheliers (52 % de sa population active détient au moins un baccalauréat). Elle est la première ville américaine pour son secteur des technologies de l'information et des télécommunications avec une spécialisation dans la création de logiciels. Tout ce secteur représente 100 000 emplois. Seattle est redevenue le premier centre aérospatial du monde avec 650 entreprises, dont Boeing, bien sûr. Mais en 1968, Boeing comptait à elle seule 100 000 employés. Aujourd'hui, tout le secteur en compte 82 000. Seattle est aussi une ville reconnue pour son expertise et son leadership en environnement. Elle concentre le plus haut nombre de spécialistes accrédités LEED, soit quelque 400.

2.8 Des similitudes étonnantes

Nous avons donc sept villes comparables à Montréal situées sur trois continents; sept villes qui ont su renouer avec la prospérité. Parfois elles ont émergé d'un déclin qui durait depuis des décennies; parfois elles ont rebondi rapidement. Chacune de ces métropoles a une histoire qui lui est propre et a mis en œuvre des solutions adaptées à sa réalité, mais les similitudes sont nombreuses dans les principes qui ont guidé ces actions.

À Boston, Manchester, Melbourne, Philadelphie, Pittsburgh, San Diego et Seattle, la relance n'a pas été laissée au hasard. Elle s'est appuyée sur des programmes systématiques, mesurés et déployés sur plusieurs années. Partout, on a ciblé quelques secteurs d'excellence; un nombre limité d'actions ont été entreprises afin d'éviter le saupoudrage et la dispersion des efforts; les investisseurs, publics et privés, ont été mobilisés autour de ces priorités; les efforts ont été coordonnés par un leadership clair sur le plan métropolitain, qui a été appuyé par les

gouvernements supérieurs; et une image de marque forte a été adoptée et promue efficacement.

À travers cela, des thèmes incontournables : des infrastructures modernes et un souci marqué pour la qualité de vie des citoyens. Partout, on a voulu faire de ces villes des endroits où il fait bon vivre. D'une métropole à l'autre, l'accent mis sur l'un ou l'autre de ces aspects peut changer, mais on les retrouve tous et on peut aisément schématiser ces stratégies de relance.

Figure 15 – Schéma résumé de la relance de Boston

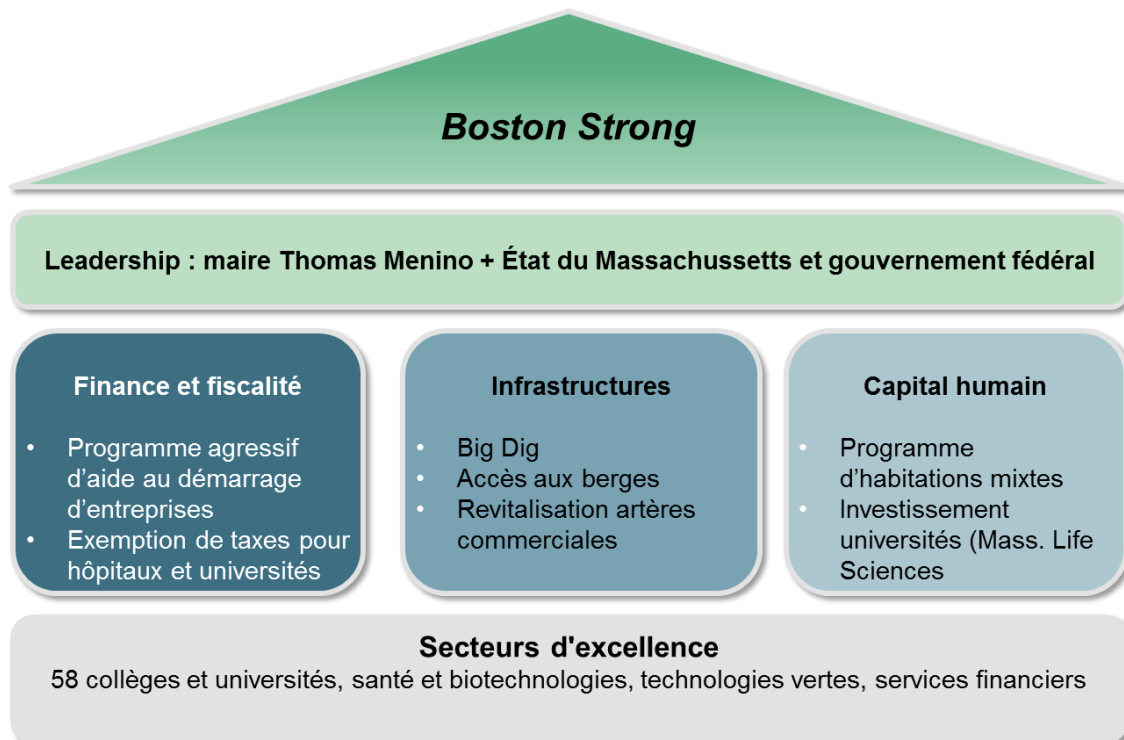


Figure 16 – Schéma résumé de la relance de Manchester

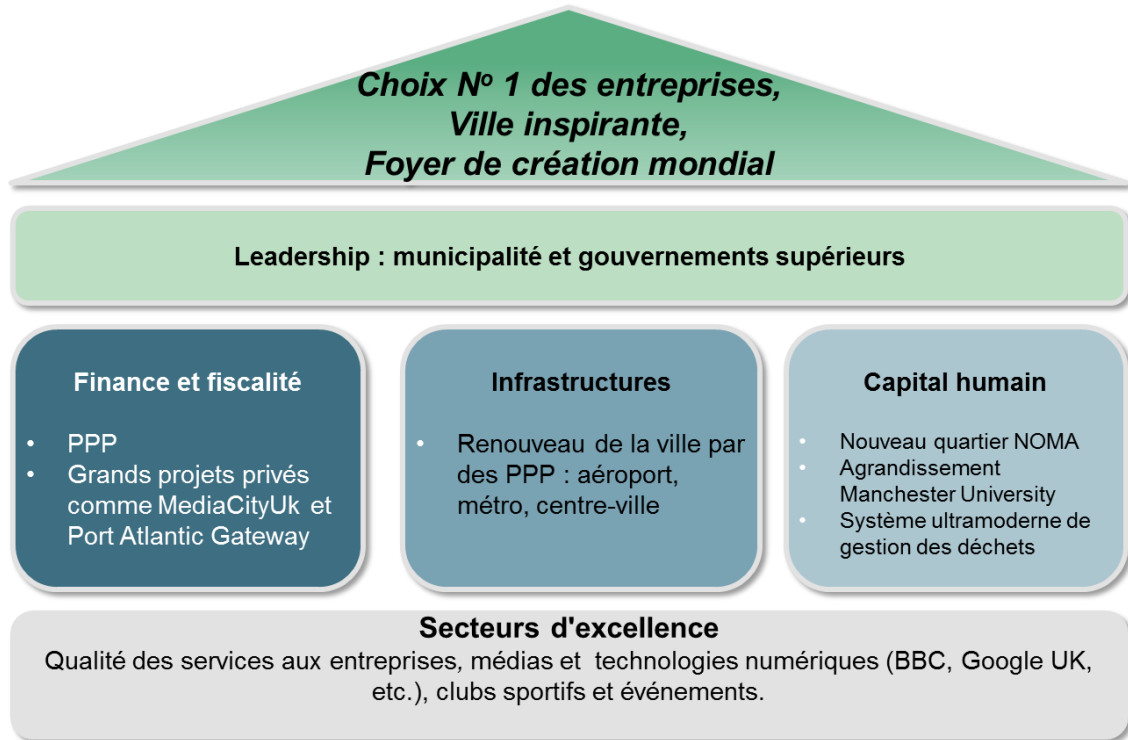


Figure 17 – Schéma résumé de la relance de Melbourne

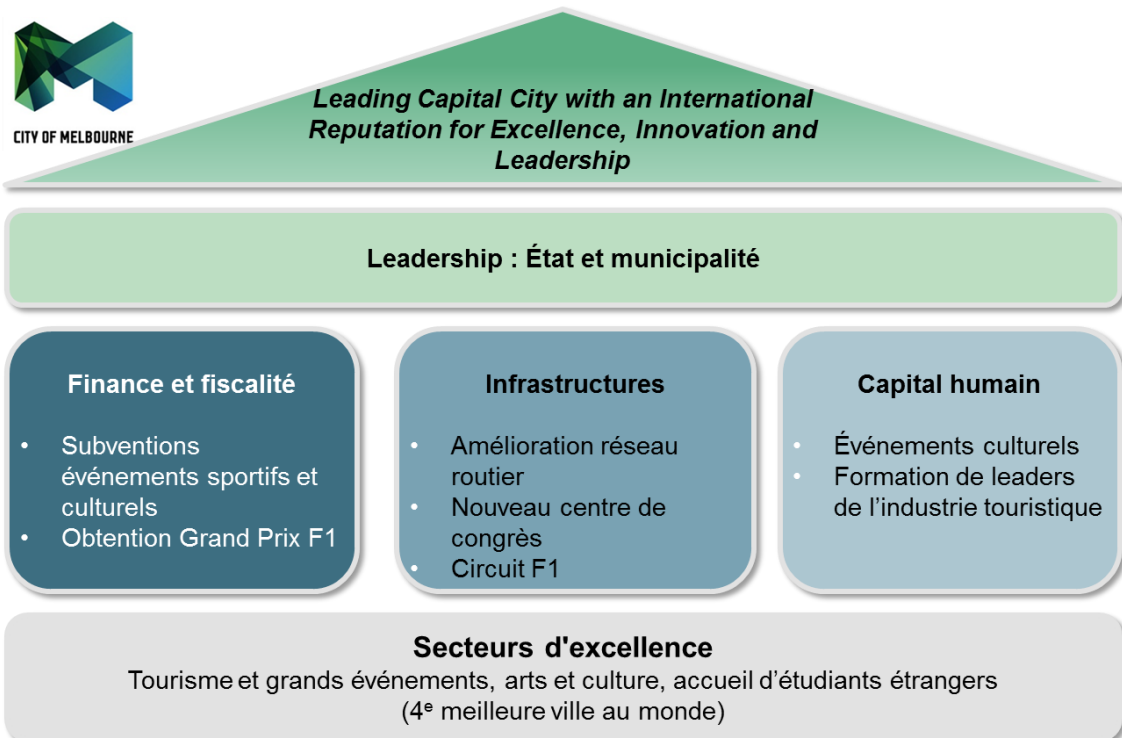


Figure 18 – Schéma résumé de la relance de Philadelphie

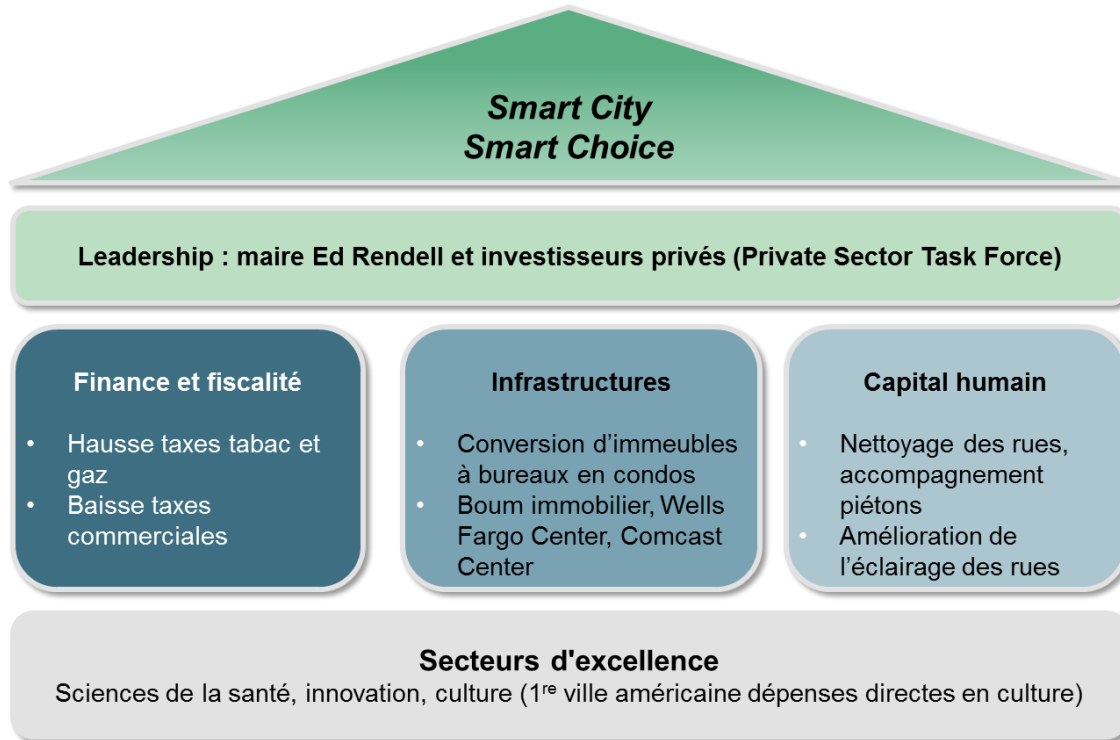


Figure 19 – Schéma résumé de la relance de Pittsburgh

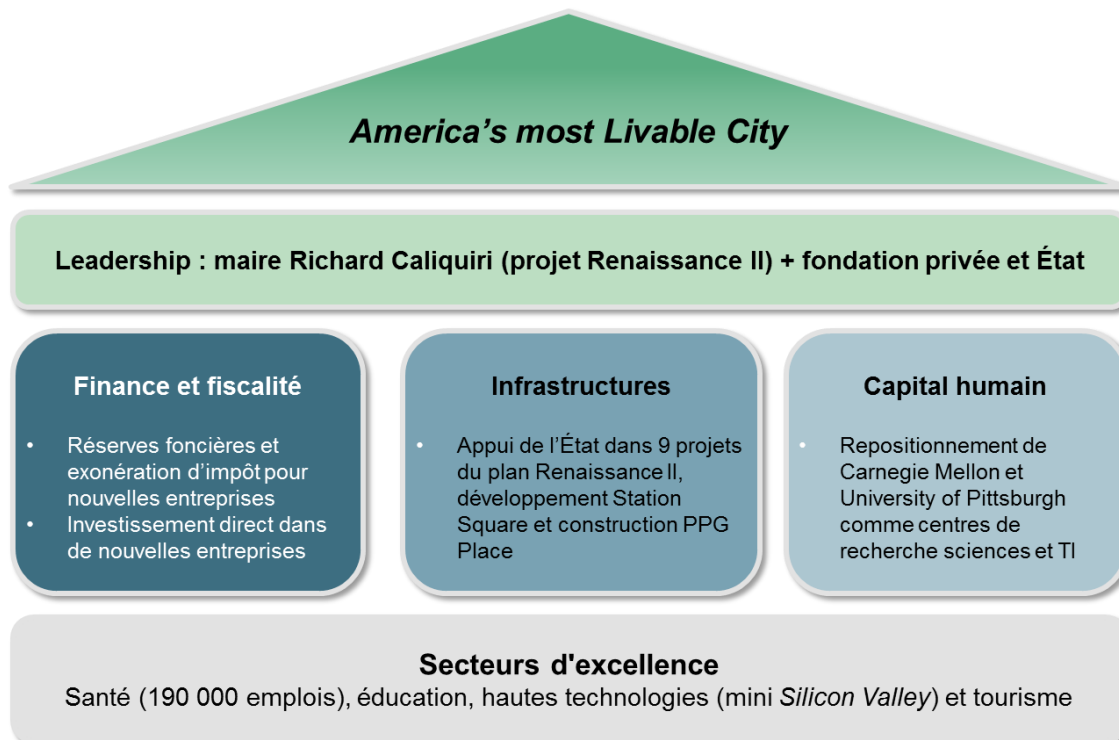


Figure 20 – Schéma résumé de la relance de San Diego

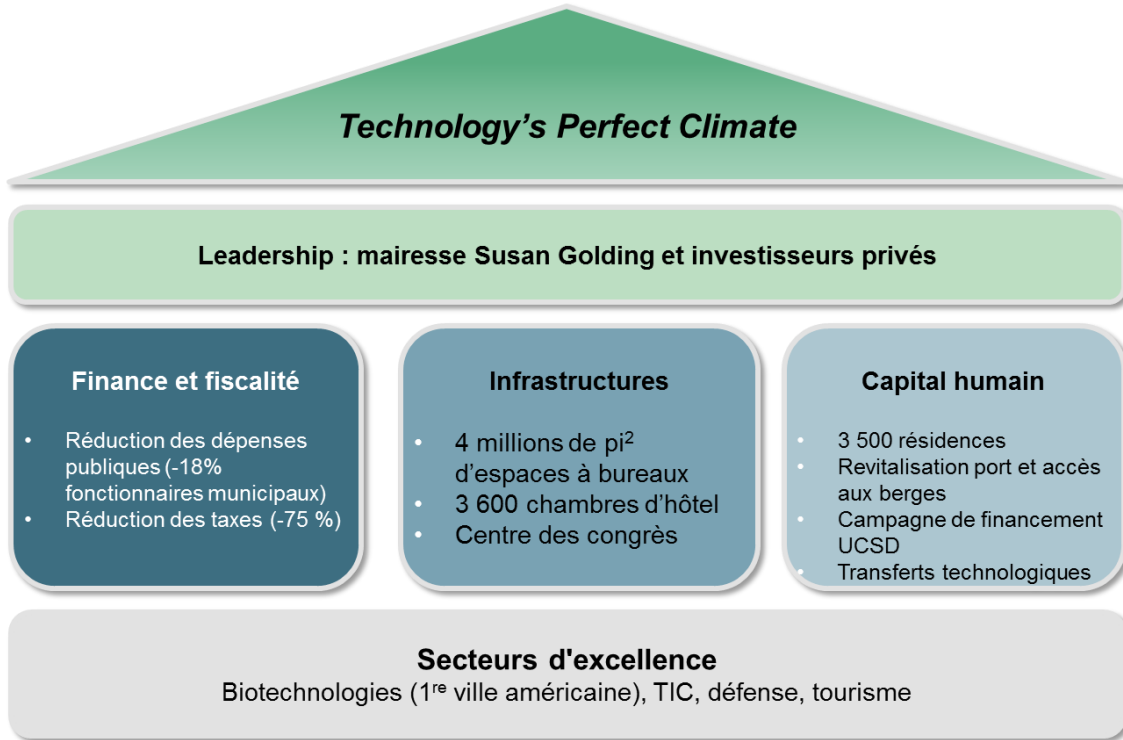
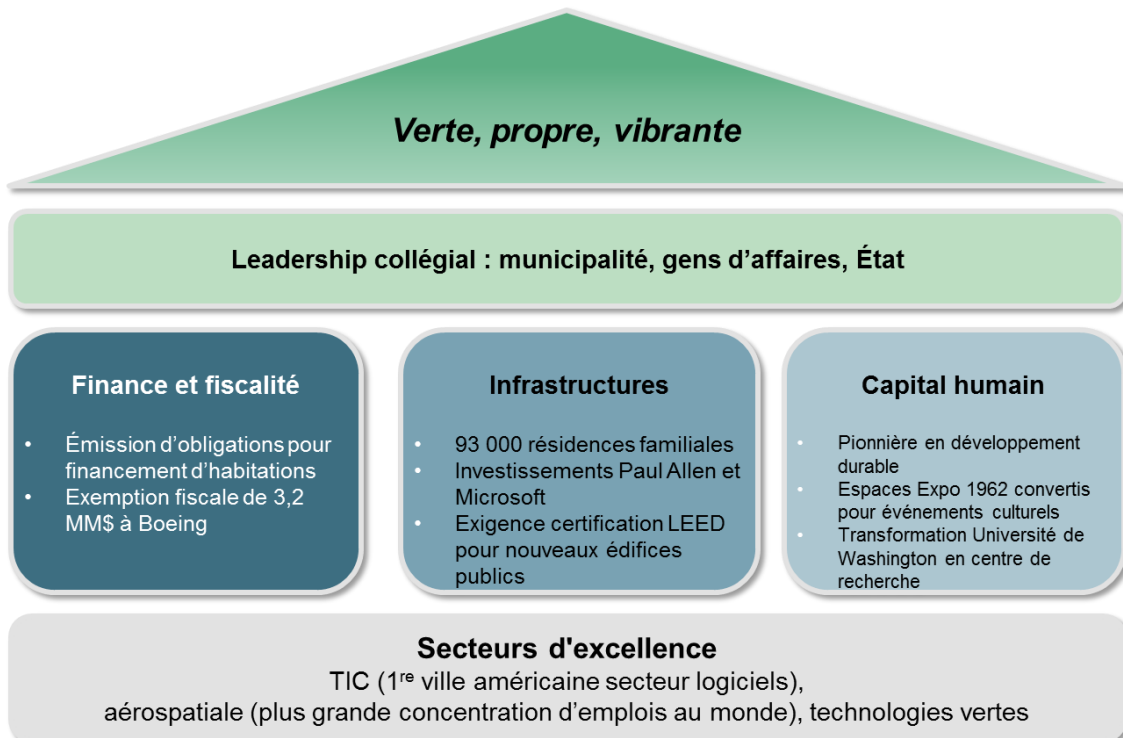


Figure 21 – Schéma résumé de la relance de Seattle



À partir de cette schématisation des relances réussies, nous allons tenter de meubler les pièces de cette maison en fonction des atouts de Montréal pour voir quels sont les instruments qui sont à sa portée pour bâtir sa relance.

3. LES NOMBREUX ATOUTS DE MONTRÉAL VUS PAR 50 LEADERS DE LA MÉTROPOLE

Dans le cadre de cette analyse, l'équipe de BCG a questionné plus de 50 leaders de la métropole afin de discuter avec eux des atouts de Montréal, de ses défis et de la manière de les relever. Nous avons cherché à avoir un groupe de leaders représentatif des différents secteurs de la vie économique, sociale et culturelle de Montréal. Parmi ces leaders, s'en trouvent quelques-uns qui ont œuvré sur la scène politique, mais aucun qui était politiquement actif au moment de la rencontre.

Figure 22 – Les leaders de la métropole que nous avons questionnés

Consommation Aldo Bensadoun (<i>Aldo</i>) José Boisjoli (<i>BRP</i>) Martin Deschênes (<i>Deschênes</i>) Andrew Molson (<i>Molson Coors</i>)	Culture et tourisme Simon Brault (<i>Culture Montréal</i>) France Chrétien-Desmarais (à titre de présidente du 375 ^e anniversaire de Montréal) Daniel Lamarre (<i>Cirque du Soleil</i>) Andy Nulman (<i>Just for Laughs</i>) Gilbert Rozon (<i>Juste pour rire</i>) Alain Simard (<i>Équipe Spectra</i>)	Industrie et génie Laurent Beaudoin (<i>Bombardier</i>) Sophie Brochu (<i>Gaz Metro</i>) Jacynthe Côté (<i>Rio Tinto Alcan</i>) Pierre Shoiry (<i>Genivar</i>) Thierry Vandal (<i>Hydro-Québec</i>)
Télécom, médias et technologie Louis Audet (<i>Cogeco</i>) Arnold Beaudin (<i>Technoparc</i>) Jean-François Bouchard (<i>SidLee</i>) Rémi Marcoux (<i>Transcontinental</i>) Jacques Parisien (<i>Astral</i>) Claude Séguin (<i>CGI</i>) François-Charles Sirois (<i>Télésystem</i>) Alexandre Taillefer (<i>XPND Capital</i>)	Finance Pierre Boivin (<i>Claridge</i>) Jean-Guy Desjardins (<i>Fiera Capital</i>) Jean Houde (<i>Finance Montréal et Gaz Métro</i>) Alain Miquelon (<i>Bourse de Montréal</i>) Monique Leroux (<i>Desjardins</i>) Roland Lescure (<i>CDPQ</i>) Michael Sabia (<i>CDPQ</i>)	Politique et économie Raymond Bachand (ancien ministre des Finances) Françoise Bertrand (Fédération des chambres de commerce du Québec) Jean Charest (ancien premier ministre) Marcel Côté (fondateur Secor) Daniel Gagnier (ancien Chef de cabinet du premier ministre Jean Charest) Michel Kelly-Gagnon (Institut économique de Mtl) Michel Leblanc (Chambre de Commerce du Montréal métropolitain) Pierre Lortie (Dentons, ancien Secor, BBD) Eric Noël (Oxford Analytica)
Économie sociale Leopold Beaulieu (<i>Fondaction</i>) Lyse Brunet (<i>Avenir d'enfants</i>) Pierre-Gerlier Forest (<i>Fondation P. E. Trudeau</i>) Lili-Anna Peresa (<i>Centraide</i>) Michèle Thibodeau-DeGuire (<i>Centraide</i>) Michel Venne (<i>Institut du Nouveau Monde</i>)	Santé Pierre Ancil (<i>Institut de cardiologie de Mtl</i>) Dr Hélène Boisjoly (Fac. médecine, Udm) Dr Pierre Bourgouin (fac. médecine, Udm) Dr Fabrice Brunet (<i>CHU Sainte-Justine</i>) Dr David H. Eidelman (Fac. médecine McGill) Geneviève Fortier (<i>CHU Sainte-Justine</i>)	Éducation Pierre Fortin (<i>UQAM</i>) Heather Monroe-Blum (ex-Université McGill) Claude Montmarquette (<i>CIRANO</i>) Michel Patry (<i>HEC</i>) Louise Roy (<i>Université de Montréal</i>) Alan Shepard (<i>Université Concordia</i>)

Contexte des entretiens

Les entretiens ont duré chacun environ une heure et ont été tenus entre août 2013 et février 2014. Généralement, la discussion mettait en présence deux représentants de BCG et le leader, qui était habituellement seul.

Avant que la discussion ne s'engage, le leader était informé du projet général, soit une analyse de certaines villes comparables à Montréal qui ont su se relever d'une mauvaise passe, dans l'optique d'en tirer des enseignements utiles à la relance de Montréal. Certains graphiques faisant un état de situation de Montréal (ceux de la figure 3 du présent document) leur étaient aussi soumis.

Ils étaient ensuite invités à s'exprimer sur la relance de Montréal à travers trois thèmes.

1. *Le point de départ* : Quelle est votre lecture de la situation actuelle de Montréal, ses atouts et ses défis?
2. *Le leadership* : Comment devrait se structurer le leadership pour assurer la relance de la métropole? Sur quoi miser, comment organiser la relance?
3. *L'ambition et les priorités* : Comment voyez-vous Montréal dans 10 ans, quelles priorités pouvons-nous raisonnablement nous fixer?

Un choix de traitement

Les leaders étaient informés que leurs propos ne leur seraient pas attribués personnellement, qu'ils ne seraient donc pas cités nommément. Trois raisons principales ont justifié ce choix :

- Premièrement, nous voulions avoir avec chacun d'eux la discussion la plus franche possible reposant sur leur expérience personnelle. Pour ce faire, ils devaient pouvoir parler librement, sans égards aux contraintes associées à leur fonction, comme un devoir de réserve face aux politiques publiques.
- Deuxièmement, notre démarche vise à faire ressortir des consensus sur les points de vue exprimés et non à mettre en lumière des prises de position personnelles.
- Troisièmement, les conclusions que nous présentons plus loin découlent d'une analyse et d'une interprétation de leurs propos. Elles n'ont pas été soumises à leur approbation et ne peuvent leur être attribuées personnellement.

Note sur la corruption

Plusieurs des leaders rencontrés ont dit l'importance de régler les problèmes de corruption et de rétablir l'intégrité de l'administration de la métropole. Il s'agit là d'une condition de base à la relance de Montréal. Comme notre réflexion porte sur le moyen et le long terme, nous osons croire et poser comme postulat que les mesures mises en place, notamment la commission Charbonneau, l'Unité permanente anticorruption (UPAC) et l'Opération Marteau auront livré leurs fruits.

3.1 Les atouts de Montréal

Les points de convergence dans les opinions des leaders sont très nombreux. Il y a une compréhension commune des forces de Montréal.

Ainsi, les leaders s'entendent largement :

- Sur les nombreux secteurs d'excellence de Montréal : santé et recherche médicale, formation universitaire, technologies, aéronautique, pharmaceutique et biotechnologies, clean tech, jeux vidéo, tourisme, culture et gastronomie, commerce de détail, finance, mines et métaux, transport et logistique;
- Sur l'extraordinaire atout que représentent ses universités et leurs écoles associées, sa réputation de ville universitaire et la présence d'une large population universitaire comprenant de nombreux étudiants étrangers;
- Sur la diversité de Montréal, qui permet une cohabitation harmonieuse de très nombreuses communautés culturelles;
- Sur la créativité de Montréal, qui se manifeste tout autant par sa vie culturelle riche et dynamique, que par le dynamisme de certains secteurs économiques qui reposent sur la créativité, comme le logiciel et le jeu vidéo;
- Plusieurs ont aussi relevé la solidarité qui existe à Montréal, les nombreux organismes d'entraide, une générosité entre les citoyens, une forme de compassion qui fait de cette métropole une ville de taille humaine. Montréal est ainsi une métropole où il fait bon vivre.

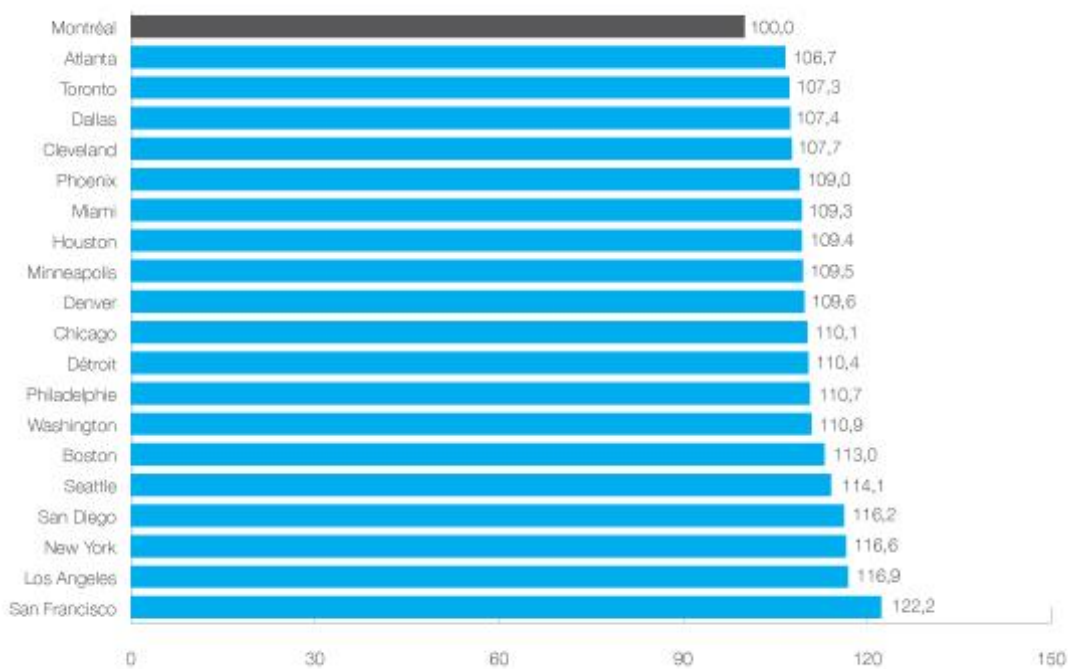
Les opinions de nos leaders peuvent d'ailleurs être corroborées sur le plan statistique.

Atouts économiques

Montréal dispose effectivement d'avantages concurrentiels significatifs. Elle est, par exemple, l'une des métropoles d'Amérique du Nord où les coûts d'exploitation totaux d'une entreprise sont les plus faibles. Elle est aussi l'une des métropoles d'Amérique du Nord où l'environnement fiscal est le plus avantageux pour mener des activités de recherche et développement. Montréal est aussi la métropole canadienne où les loyers sont les plus abordables. Enfin, Montréal vient au quatrième rang parmi les grandes villes canadiennes pour sa qualité de vie et figure dans le top 30 des villes du monde où il fait bon vivre.

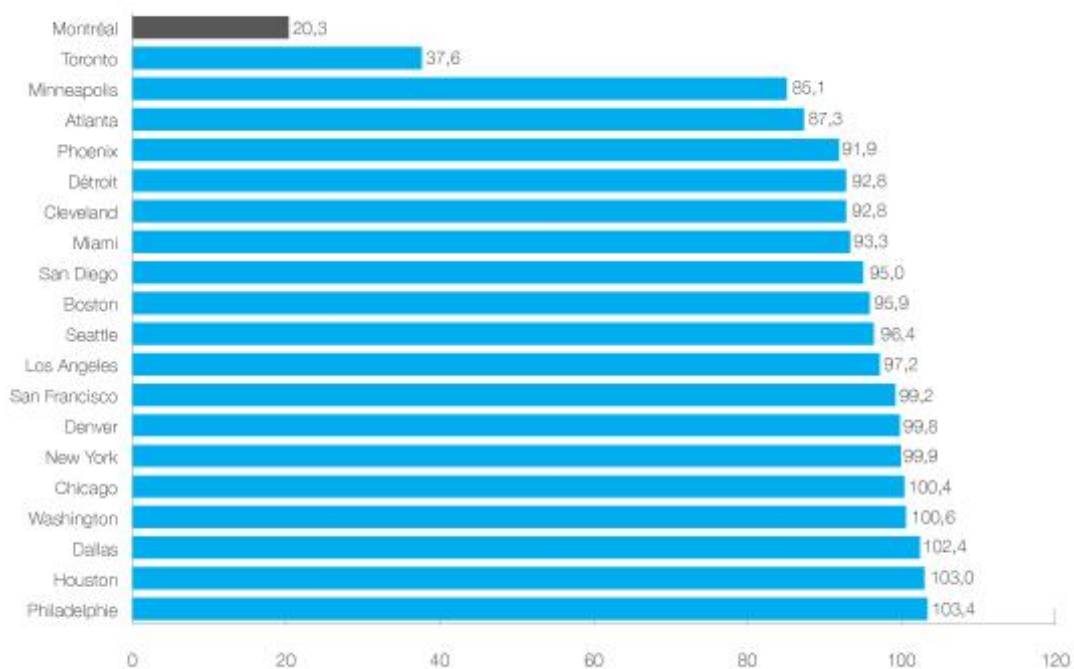
De surcroît, Montréal compte quatre universités et plusieurs écoles affiliées pour un total de 11 établissements universitaires, représentant une population étudiante universitaire de 170 000 personnes. Au prorata de la population de Montréal, c'est plus d'étudiants qu'à Boston. Montréal vient d'ailleurs en tête de liste des meilleures villes du monde pour effectuer des études à l'étranger, selon le palmarès établi par *The Economist Intelligence Unit* en 2013.

Figure 23 – Les coûts d'exploitation totaux d'une entreprise à Montréal sont parmi les plus bas d'Amérique du Nord



Coûts totaux d'exploitation d'une entreprise pour une moyenne de 17 secteurs d'activité. Top 20 des plus grandes villes d'Amérique du Nord, 2012. Montréal = 100. 1 \$CA = 1 \$US. KPMG, *Competitive Alternatives Interactive Cost Model*, 2012.

Figure 24 – Montréal offre des conditions fiscales avantageuses pour les activités de recherche et développement



Indice total d'imposition, moyenne pour les secteurs de R-D. Moyenne des métropoles des États-Unis = 100. Top 20 des plus grandes villes d'Amérique du Nord, 2012. Montréal = 100. 1 \$CA = 1 \$US. KPMG, *Competitive Alternatives 2012, Special Report : Focus on Tax, 2012*.

Figure 25 – Montréal, métropole canadienne où les loyers sont les plus bas

Loyer mensuel moyen octobre 2011 (\$CAD)

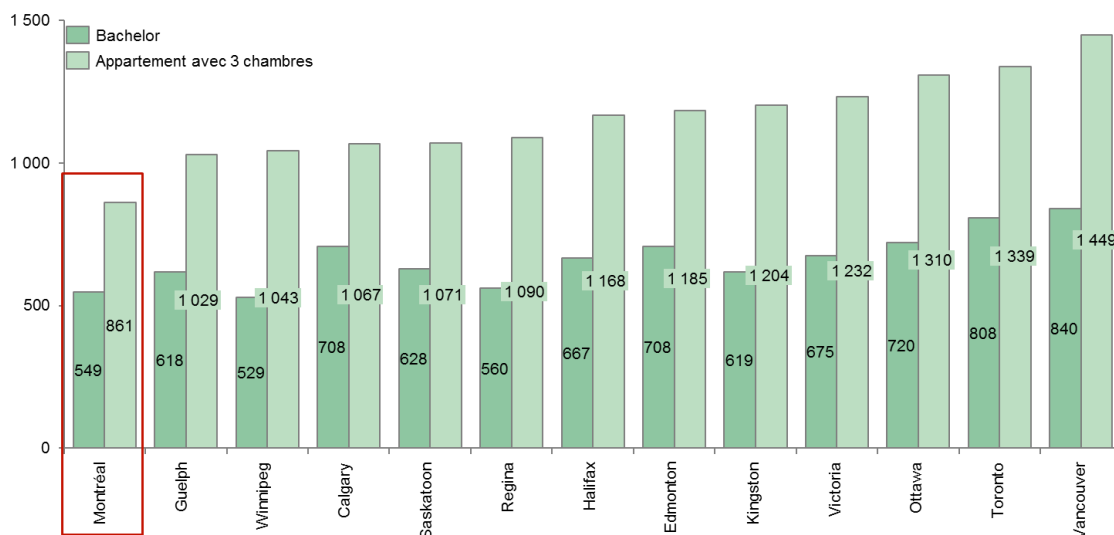


Figure 26 – Montréal, meilleure ville du monde pour faire des études à l'étranger

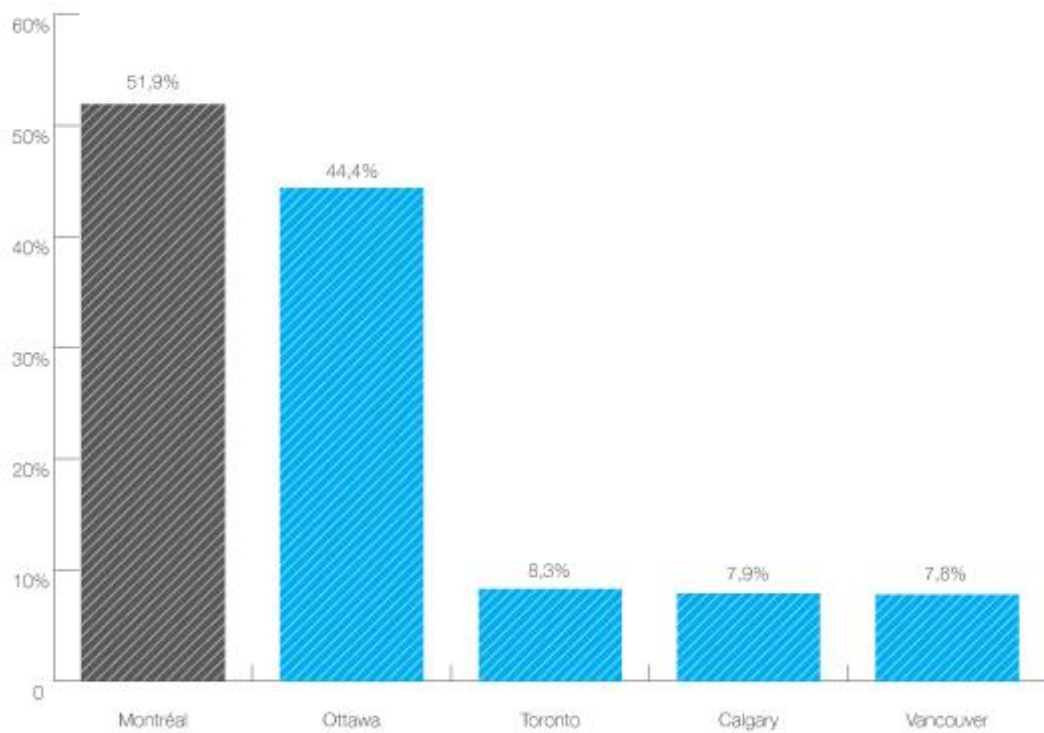
Rang	Ville	Note	Rang	Ville	Note	Rang	Ville	Note	Rang	Ville	Note
1	Montreal	72.4	21	Brisbane	60.3	41	Amsterdam	55.1	61	Bruxelles	48.8
2	Londres	70.2	22	Canberra	60.3	42	Heidelberg	55.1	62	Santiago	48.3
3	Hong Kong	69.2	23	Taipei	60.3	43	Gothenburg	54.7	63	Gottingen	47.7
4	Toronto	69.1	24	Melbourne	60.0	44	Hamilton	54.4	64	Riyad	47.6
5	Cambridge	68.5	25	Tokyo	60.0	45	Vienne	53.9	65	Osaka	46.8
6	Oxford	67.6	26	Dublin	59.0	46	Adelaide	53.4	66	Daejeon	46.0
7	Boston	67.0	27	Beijing	58.9	47	Dunedin	53.4	67	Bangkok	45.7
8	Sydney	66.2	28	Perth	58.8	48	Copenhague	52.9	68	Jérusalem	45.5
9	Zurich	65.8	29	Paris	58.6	49	Shanghai	52.7	69	Lyon	45.3
10	New York	65.3	30	Barcelone	58.4	50	Stockholm	52.5	70	Buenos Aires	44.4
11	Los Angeles	65.1	31	Edmonton	58.4	51	Mexico City	52.2	71	Madrid	44.3
12	Singapour	65.0	32	Munich	58.2	52	Sao Paulo	52.1	72	Rome	43.1
13	Philadelphie	64.6	33	Bristol	57.9	53	Nottingham	51.9	73	Innsbruck	42.9
14	Chicago	64.5	34	Auckland	57.8	54	Moscou	51.6	74	St Petersburg	42.4
15	Vancouver	62.9	35	Helsinki	57.2	55	Kuala Lumpur	51.3	75	Cape Town	41.0
16	Lausanne	62.5	36	Leuven	56.6	56	Oslo	51.3	76	Strasbourg	39.3
17	Séoul	62.3	37	Utrecht	55.7	57	Kyoto	50.4	77	Grenoble	38.5
18	Berlin	61.9	38	Austin	55.6	58	Prague	49.8	78	Mumbai	36.7
19	San Francisco	60.9	39	Seattle	55.6	59	Bologne	49.7	79	Jakarta	35.9
20	Edimbourg	60.8	40	Manchester	55.5	60	Fribourg	49.7	80	Delhi	35.8

Cette analyse de *The Economist Intelligence Unit, Bocom Sea Turtle Index (2013)*, inclut les villes du monde ayant des universités classées dans les 300 meilleures du monde. Cinq grands critères sont analysés : qualité de la formation (Montréal obtient 73,3 %), logement (Montréal obtient 69,8 %), coût de la vie (Montréal obtient 57,2 %), marché du travail pour les étudiants et les diplômés (Montréal obtient 66,4 %) et expérience sociale, ce qui inclut l'accueil des étrangers et la vie culturelle (Montréal obtient 92,5 %).

Diversité culturelle

Forte de ces atouts, qui ont trait tout autant à sa compétitivité qu'à sa qualité de vie et à son capital humain, Montréal est devenue une ville d'une grande diversité culturelle. Montréal accueille 75 % des nouveaux arrivants au Québec, soit environ 45 000 personnes par année. Sa population provient de 120 pays; 25 % de sa population est née à l'étranger; on compte 200 langues parlées à Montréal; 80 % des citoyens connaissent au moins deux langues; 56 % se déclarent bilingues et 24 % trilingues, selon l'Institut de la statistique du Québec. Cette maîtrise des langues place Montréal dans une catégorie à part, la métropole du Québec étant loin devant les autres grandes villes canadiennes à ce chapitre, ce qui constitue un atout certain dans une économie mondialisée.

Figure 27 – Montréal, loin devant les autres villes canadiennes pour le bilinguisme de ses citoyens et de ses travailleurs



Selon Statistique Canada, recensement 2006.

Secteurs d'excellence

La conjugaison de ces éléments permet à Montréal de se démarquer dans plusieurs secteurs d'activité.

- Dans l'aérospatiale, Montréal est dans le top 3 mondial des métropoles concentrant le plus d'emplois en ce domaine avec des leaders tels Bombardier Aéronautique, CAE, Bell Helicopter, Pratt & Whitney, Heroux-Devtek, Messier-Brugatti Dowty. C'est près de 17 000 emplois.
- Dans le domaine des technologies de l'information et des communications, Montréal compte presque 50 000 emplois. Elle vient en deuxième position au Canada au chapitre du nombre d'entreprises dans le top 250, avec des leaders comme CGI et BCE. Montréal, avec 33 studios, est aussi la 7^e ville

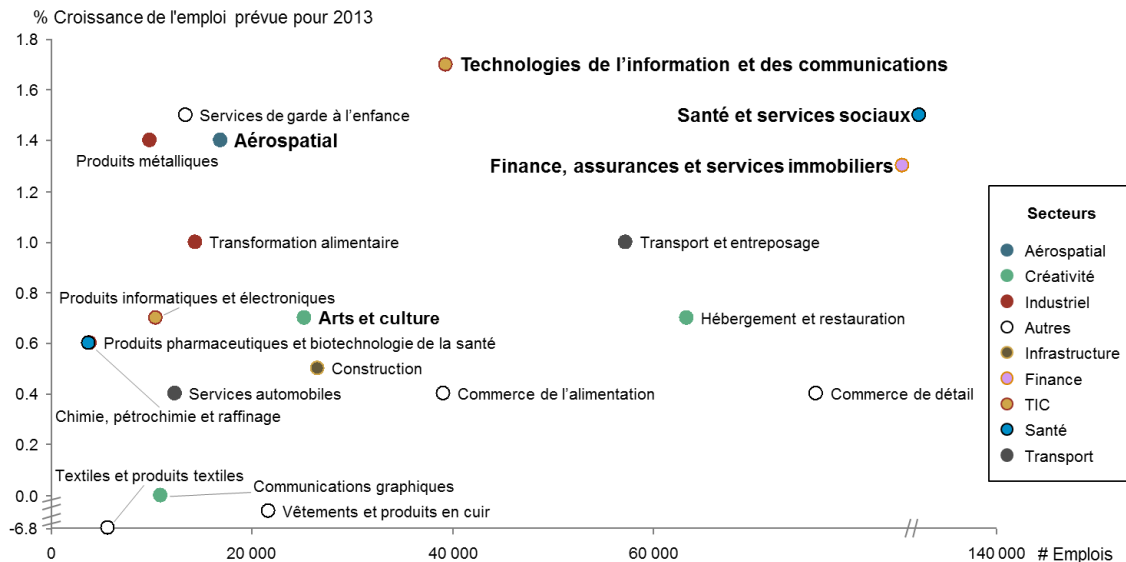
du monde dans le domaine du jeu vidéo, une industrie aujourd'hui plus importante que le cinéma à l'échelle internationale.

- Dans le secteur de la santé, Montréal, avec plus de 135 000 emplois, est un pôle d'envergure internationale, notamment dans le domaine précis de la recherche médicale, avec des institutions phares comme le CHUM, le CUSM, l'Institut de cardiologie de Montréal, le CHU Sainte-Justine, l'Hôpital général Juif.
- Dans le vaste domaine culture, créativité, gastronomie, Montréal est un pôle avec de grands événements qui font courir les foules, comme le Festival international de jazz, le Festival Juste pour rire, les Francofolies; elle abrite une industrie cinématographique originale qui a obtenu plusieurs nominations aux Oscars; elle compte des entreprises et des organismes de renommée internationale tels le Cirque du Soleil, Moment Factory, Sid Lee, l'OSM, la Place des Arts. Et Montréal est de plus en plus reconnue comme une destination gastronomique. Tout cela a contribué à hisser Montréal au 8^e rang des villes du monde les plus intéressantes à visiter selon le palmarès Best in Travel 2013 de l'éditeur de guides de voyage *Lonely Planet*. Ce grand domaine, culture, créativité, gastronomie représente presque 100 000 emplois.
- Montréal est aussi un centre financier en ascension, aujourd'hui au 17^e rang parmi les 77 plus importantes places financières du monde selon le *Global Financial Centres Index*, une progression de 8 échelons en 5 ans.
- Montréal est l'une des métropoles d'Amérique du Nord ayant la plus forte concentration d'ingénieurs avec Hydro-Québec et des firmes de renommée internationale. Elle se distingue aussi dans le domaine des transports avec, notamment, la Société de transport de Montréal (STM), reconnue meilleure société de transport en Amérique en 2010. Ce secteur, génie et transport, représente plus de 26 000 emplois.

- Dans le domaine des transports des personnes et des marchandises, Montréal est une plaque tournante avec, notamment, le plus grand port intérieur en Amérique et le deuxième en importance au Canada.
- Montréal est aussi un joueur de taille dans le domaine de la distribution et de la transformation alimentaires avec des leaders tels Saputo, Agropur et la Coop fédérée, Métro, Couche Tard.

Cette énumération sommaire des forces de Montréal est impressionnante. Elle témoigne d'une économie bien diversifiée, dominée par des secteurs à forte valeur ajoutée, concentrés dans la nouvelle économie et au potentiel de croissance solide.

Figure 28 – Montréal, une économie diversifiée, des secteurs à forte valeur ajoutée



Au surplus, Montréal a des projets d'envergure internationale dans le domaine de la santé. C'est la seule ville au monde où deux nouveaux hôpitaux universitaires sont en construction. Le nouveau Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) et le nouveau Centre universitaire de santé McGill représentent des investissements totaux d'environ 4 milliards de dollars. Ce sont les plus

importants projets de développement d'infrastructures depuis les Jeux olympiques de 1976.

Le CUSM sera inauguré à l'été 2015 et le CHUM, un an plus tard. Le nouveau Centre de recherche du CHUM (CRCHUM) a, quant à lui, été inauguré le 8 octobre 2013 dans la foulée d'un investissement de 470 millions de dollars. À ces projets de nouveaux hôpitaux universitaires s'ajoute le plus important projet d'agrandissement de l'histoire de l'hôpital Saint-Justine, actuellement en chantier et évalué à 1 milliard de dollars. Mises ensemble, ces initiatives vont contribuer à affirmer la position de Montréal parmi les chefs de file mondiaux de la médecine universitaire et de la recherche médicale.

Figure 29 – Le nouveau CHUM



Figure 30 – Le nouveau CUSM

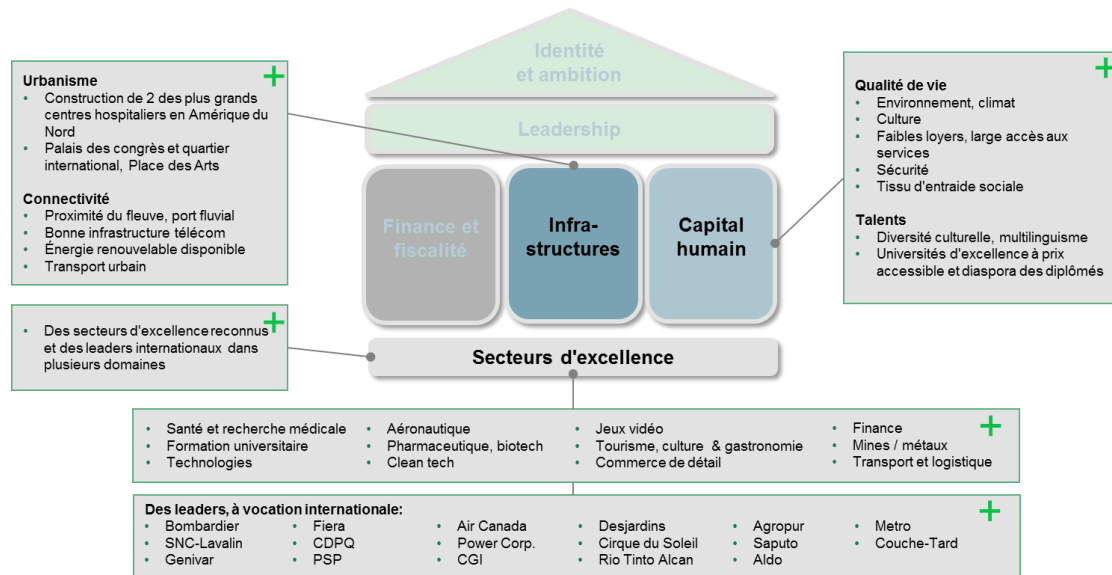


Figure 31 – Le CHU Sainte-Justine une fois modernisé



La combinaison de tous les atouts de Montréal lui fournit des éléments enviables et solides pour envisager sa relance. Par la force de ses secteurs d'excellence, l'envergure de son capital humain et certains avantages sur le plan des infrastructures, la métropole du Québec a, sur papier et dans les faits, des éléments de succès autant, sinon plus nombreux, que plusieurs des villes du monde comparables à Montréal qui ont su accomplir un retournement de situation.

Figure 32 – Montréal dispose de nombreux atouts pour réussir



Des ambitions

Avec tous ces atouts, nous avons demandé à nos leaders d'exprimer une ambition pour Montréal, de dire en quelques mots ce que pourrait être pour eux la métropole du Québec. Nous en donnons quelques exemples.

- **« Montréal, carrefour nord-américain des gens de talent »**

Montréal ville universitaire, ville de créativité, ville de culture, ville cosmopolite... Ces attributs de Montréal représentent une combinaison rare en Amérique du Nord. Ils doivent être mis en évidence pour attirer des talents de partout et accélérer la croissance de la population de la métropole.

- **« Montréal, synonyme de succès économique »**

Montréal a des forces économiques réelles. Ces secteurs d'excellence doivent être affirmés, développés, promus pour devenir des étendards de l'excellence montréalaise et répandre un succès contagieux. Montréal doit ainsi viser d'être dans le top 3 ou le top 5 des meilleures villes d'Amérique du Nord dans des secteurs ciblés.

- **« Montréal, la ville de tous les possibles »**

Montréal avec toutes ses universités et ses centres de recherche d'un côté, et son économie diversifiée de l'autre, peut se positionner comme un lieu par excellence d'innovation par la mise sur pied de corridors efficaces de transfert technologique entre les universités et les entreprises. Montréal pourrait être le meilleur endroit en Amérique du Nord pour faire le passage entre une bonne idée et une bonne entreprise.

- **« Montréal, ville moderne et emblématique du développement durable »**

Montréal peut devenir une des villes d'Amérique du Nord offrant la meilleure qualité de vie. La présence à Montréal d'acteurs comme Bombardier, Hydro-Québec, Polytechnique, la Société de Transport de Montréal, Rio Tinto Alcan, combinée à une concentration exceptionnelle d'ingénieurs devrait, par exemple, faire de la métropole un lieu d'excellence dans le transport durable. Montréal devrait aussi faire de son embellissement une priorité et mettre en valeur tout le potentiel que représente l'accès aux berges.

- **« Montréal, une ville qui étonne »**

Montréal, métropole culturelle, ville de festivals, ville de design est paradoxalement terne dans son apparence. Elle doit libérer et faire paraître la créativité qu'elle abrite; cela doit transpirer en tout, l'éclairage de ses rues, son animation urbaine, son métro, ses taxis. Montréal doit devenir une ville étonnante.

4. LES DÉFIS DE MONTRÉAL

Pourtant, avec tout pour réussir, Montréal, comme on l'a vu, fait mauvaise figure parmi les grandes villes canadiennes selon les quatre indices clés de la performance : croissance économique, croissance du revenu disponible de ses citoyens, croissance démographique, chômage. La métropole du Québec a donc d'importants défis à relever.

Si nos leaders se sont exprimés de manière très consensuelle sur les atouts de Montréal, il est intéressant de noter qu'une convergence de vues comparable s'est manifestée quant aux défis de la métropole.

Les infrastructures

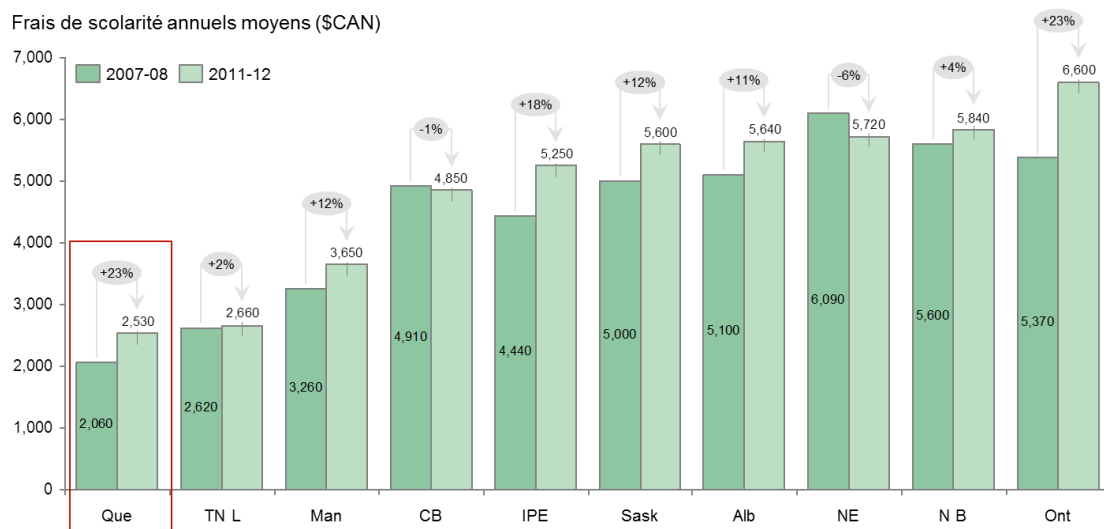
Sur ce point, les qualificatifs sont durs : « terrible », « honteux », « ville abandonnée ». Certains ont pris sur eux une partie de la responsabilité en disant que la communauté, la communauté d'affaires notamment, aurait dû tirer la sonnette d'alarme. S'ils ont abondamment parlé du pont Champlain et de l'échangeur Turcot, ils ont aussi parlé de la desserte de l'aéroport qui constitue pour les visiteurs et les investisseurs une première impression négative. Pour les leaders, la remise à niveau des infrastructures doit être une occasion pour redresser l'image de Montréal et lui donner le caractère d'une métropole moderne. Cela implique que les nouveaux ouvrages devront être efficaces dans leur conception et audacieux dans leur architecture.

Les universités et leur financement

Montréal est une des premières villes universitaires du monde, mais la question du financement universitaire demeure extrêmement préoccupante. Plusieurs de nos interlocuteurs croient que si l'accessibilité aux études universitaires est un avantage, le sous-financement des universités qui en est la contrepartie est une menace pour Montréal. En 2012-2013, les universités canadiennes touchaient un revenu moyen de 7 867 dollars par étudiant, contre 6 825 dollars au Québec⁵. Un tel écart menace cet actif précieux.

⁵ Université de Montréal. *Mémoire déposé dans le cadre du Chantier sur la politique de financement des universités*. Montréal, juin 2013.

Figure 33 – Les droits de scolarité au Québec demeurent les plus faibles au Canada



La complexité administrative

Les leaders ont été nombreux à déplorer la complexité de l'administration publique dans la métropole. Comment faire aboutir des projets entre les mairies d'arrondissement, les grands hôtels de ville de Montréal, Laval, Longueuil, les gouvernements fédéral et provincial et les organismes multipartites comme la CMM? Les chevauchements sont nombreux, les zones fragmentées et la vision intégrée absente. Ce labyrinthe administratif a un coût : des projets qui s'enlisent dans des désaccords, d'autres qui sont retardés, un processus décisionnel inefficace, une lourdeur administrative pour les entreprises et les citoyens. Cet enchevêtrement d'autorités n'est certes pas de nature à encourager et à faciliter l'investissement.

Les pouvoirs de Montréal

Beaucoup de nos interlocuteurs ont prolongé leur réflexion sur la complexité administrative pour aborder la question spécifique des pouvoirs de Montréal. La métropole, en effet, a peu ou pas de leviers pour orienter le développement économique, culturel et social. Le maire de Montréal n'a pas plus de pouvoirs qu'un maire de province et la métropole est dépendante des taxes foncières qui constituent presque les trois quarts de ses revenus. Cette absence de pouvoirs

dignes d'une véritable métropole et de leviers adéquats pour les exercer contrainst Montréal.

La nécessité de rassembler et d'intégrer, et ce malaise autour de la « charte »

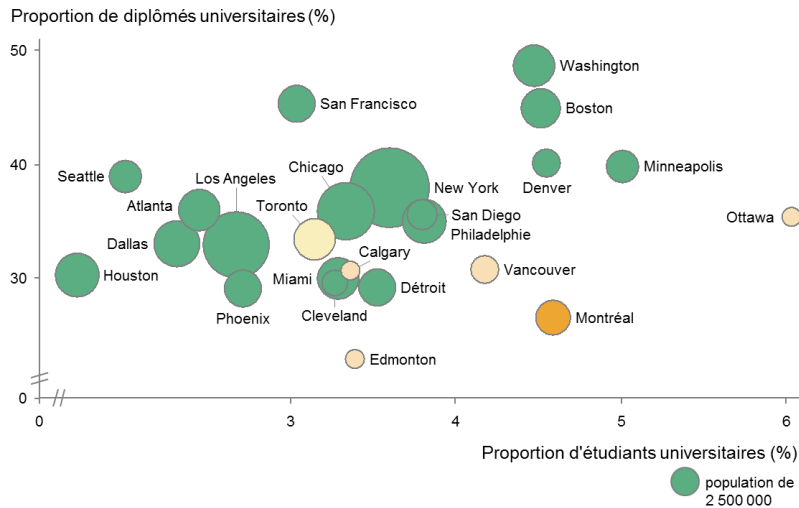
Les leaders, qui ont été nombreux à ranger le caractère cosmopolite de Montréal parmi ses principaux atouts, ont exprimé des préoccupations quant au maintien de cette caractéristique fondamentale de notre métropole. Plusieurs ont spécifiquement abordé, et parfois en termes durs, le projet gouvernemental de « charte des valeurs de laïcité ». Pour eux, Montréal, qui incarne la diversité ethnique et religieuse avec ses universités, ses grands hôpitaux et ses hôtels de ville cosmopolites, serait pénalisée par cette politique. Elle viendrait perturber un « vivre ensemble » exceptionnellement harmonieux en introduisant une discrimination à l'emploi; elle rendrait plus difficiles l'attraction et la rétention de talents, alors que la croissance démographique de Montréal est déjà faible; elle viendrait aussi cautionner une certaine forme d'intolérance. Plusieurs croient que ce projet mal avisé cherche à rassurer des citoyens hors métropole qui sont peu exposés à l'immigration et à la richesse qu'elle représente, ce qui tend à accroître le fossé entre Montréal et les régions. Mieux vaudrait ainsi promouvoir la diversité ethnique et religieuse dans l'ensemble du Québec que de voir comme un problème ce qui est une des forces de Montréal.

La langue

La question de la langue a aussi été abordée par plusieurs leaders. Ils ont estimé que l'importance accordée à la connaissance du français dans la sélection des immigrants restreignait le bassin de talents auquel Montréal pouvait avoir accès. À leurs yeux, mieux vaudrait embrasser plus largement et investir davantage dans la francisation. D'autres, en référence au discours gouvernemental, ont estimé qu'il fallait passer d'une attitude défensive face à la langue à une attitude offensive, autrement dit, plutôt que de faire du français une contrainte, il faudrait oser davantage, être plus proactif et affirmer le fait français comme un atout pour Montréal, notamment en regard du libre-échange avec l'Europe récemment conclu.

Montréal et quelques-uns de ses défis

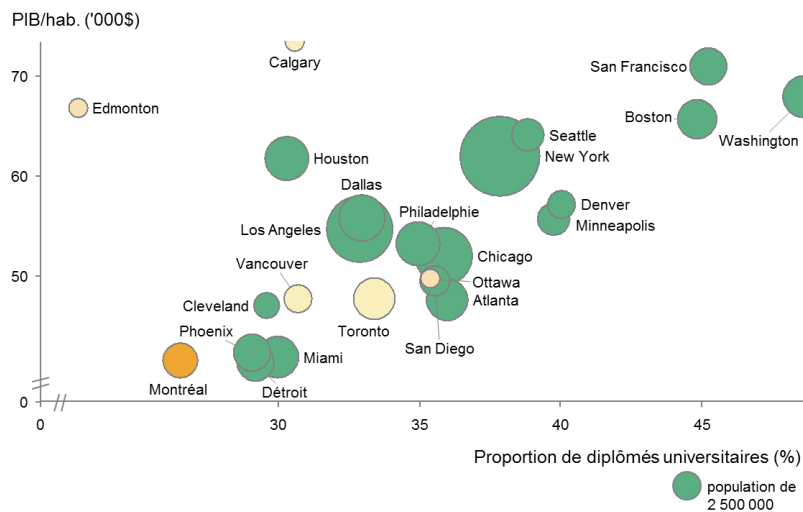
Figure 34 – Une ville universitaire...
qui compte peu de diplômés!



C'est un paradoxe. Montréal, une des meilleures villes universitaires du monde, compte moins de diplômés universitaires dans sa population que de nombreuses autres métropoles.

Il y a deux explications. Une réalité démographique : les jeunes sont plus instruits que leurs parents, mais la faible natalité des dernières décennies ralentit la progression des universitaires dans la population globale de Montréal.

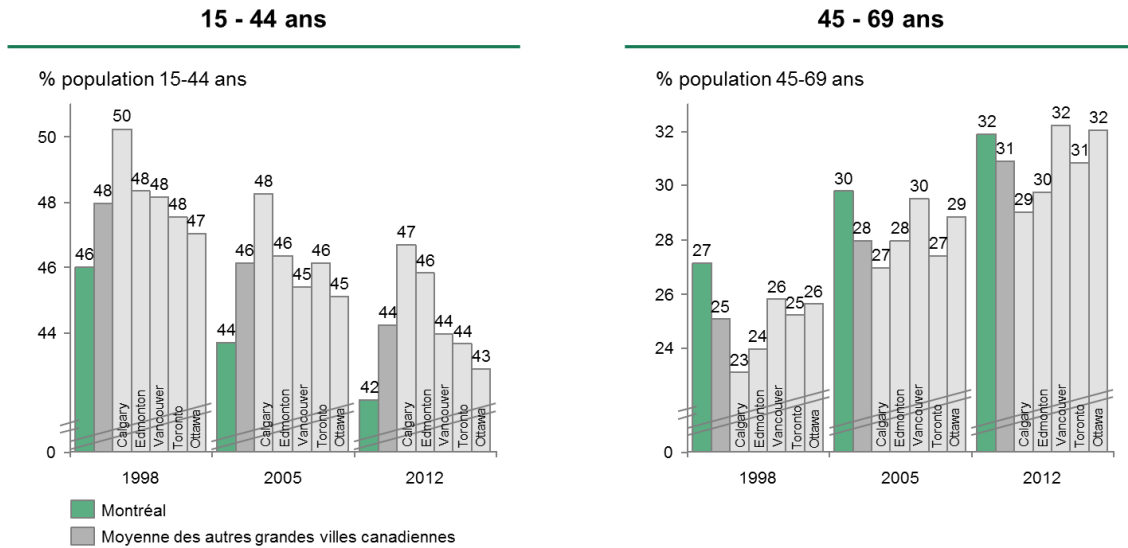
Figure 35 – Relation entre le PIB per capita et
le nombre de diplômés



L'autre partie de l'explication c'est qu'énormément de diplômés formés à Montréal quittent Montréal.

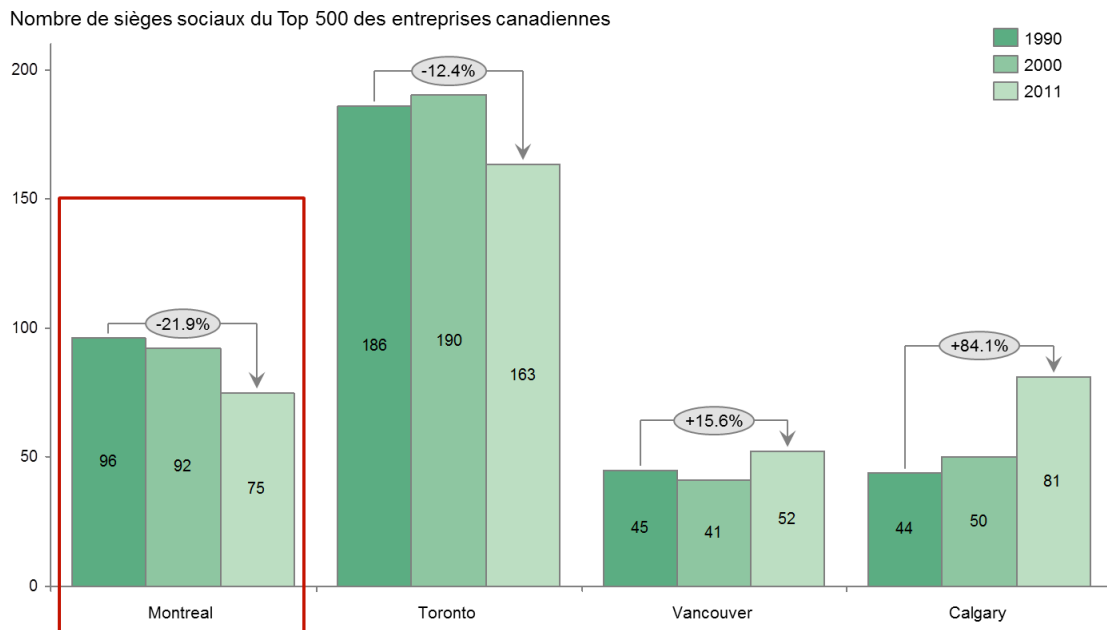
Or, quand on voit que la richesse d'une métropole est fonction directe du nombre de diplômés universitaires dans la population, on comprend ce qu'il peut en coûter à Montréal de voir partir autant de talents.

Figure 36 – Montréal vieillit plus vite que les autres grandes villes canadiennes



Le vieillissement de la population affecte Montréal sévèrement. Le nombre de jeunes décline plus vite que dans les autres grandes villes canadiennes et le nombre d'ainés augmente plus rapidement. Une autre illustration du fait que Montréal attire peu de jeunes ou ne parvient pas à garder en bon nombre ces dizaines de milliers de jeunes qui forment la plus importante population universitaire au Canada.

Figure 37 – En 20 ans, Montréal a perdu 20 % de ses grands sièges sociaux



Le leadership

Pour nos leaders, la relance de Montréal passe d'abord et avant tout par le rétablissement d'un leadership clair.

Toutefois, si Montréal doit avoir à sa tête un leader incontournable, qui aura l'attention et le respect des gouvernements de Québec et d'Ottawa, et qui saura rassembler les autres maires de la Communauté métropolitaine de Montréal, l'enjeu du leadership est vu beaucoup plus largement.

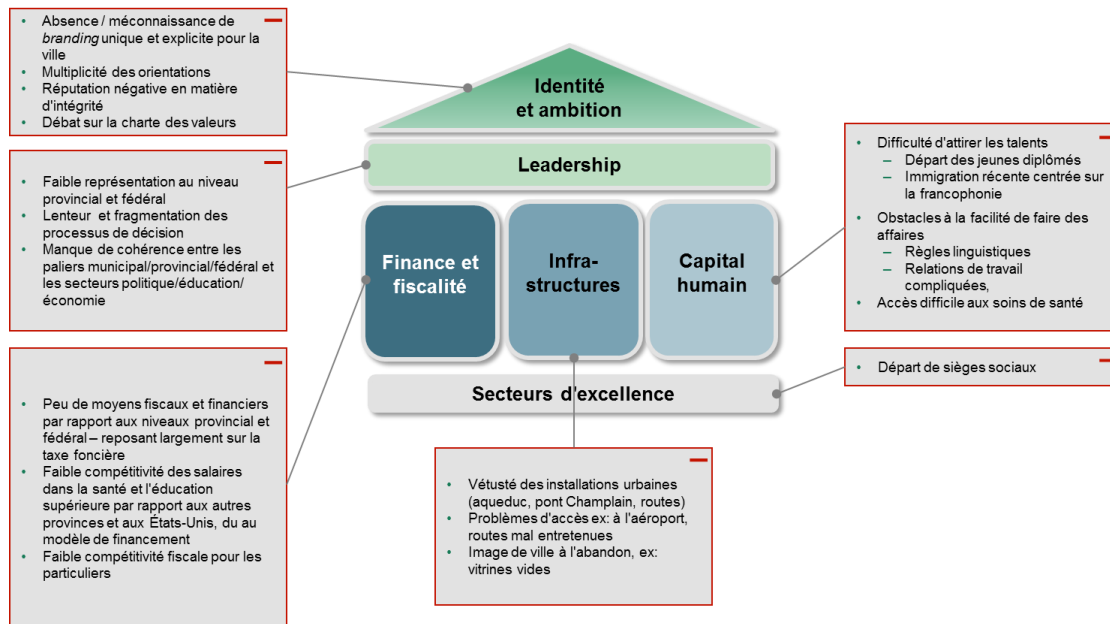
Pour plusieurs, Montréal est victime de la politique. Le cœur de la métropole, c'est-à-dire l'île de Montréal, n'est pas un enjeu politique. En effet, d'une élection à l'autre, au niveau fédéral comme au niveau provincial, peu de circonscriptions changent de couleur. Montréal, malgré sa masse, n'est pas une ville qui fait ou défait les gouvernements. Les élections se gagnent et se perdent ailleurs au Québec, ailleurs au Canada. Cette dynamique électorale peut expliquer en partie le désintérêt dont Montréal a été l'objet. Cette situation favorise aussi un clivage entre Montréal et les régions du Québec. Ainsi, la notion que le succès de Montréal est essentiel au succès du Québec est quasi absente du débat public québécois.

Aux yeux de nos leaders, le leadership, s'il s'incarne à travers des personnes, est aussi un état d'esprit qui appelle au sens commun qui engage les élus municipaux, les gouvernements supérieurs et les citoyens :

- Le sens commun doit aussi amener les municipalités de la CMM à se réclamer de Montréal. Pour une entreprise du bout du monde, Montréal, c'est aussi bien Laval que Candiac. La métropole du Québec doit se donner une identité commune et rassembleuse. Cet esprit de corps n'est pas une négation des réalités locales et de quartier; il suppose simplement qu'en travaillant pour la réussite de l'ensemble, les bénéfices se distilleront jusque dans les quartiers des villes.

- Les gouvernements supérieurs, au nom de ce sens commun, doivent remettre à l'avant-plan la notion que le succès de la métropole, qui représente plus de la moitié de l'économie du Québec, est dans l'intérêt direct de tous les citoyens. Cette pleine prise en compte de l'importance de Montréal doit aussi se traduire par l'octroi à la métropole de leviers adéquats sur le plan des revenus et des pouvoirs.
- Ce leadership partagé entre le maire de Montréal, les élus municipaux de la CMM et les gouvernements supérieurs doit aussi engager la communauté, c'est-à-dire les citoyens eux-mêmes. Les citoyens se sentiront partie de la solution, ils s'impliqueront dans la vie municipale et échafauderont des projets s'ils sentent que les leaders en place travaillent pour eux, en leur donnant des services efficaces, en embellissant leurs milieux de vie, en mettant de l'avant des projets d'accès aux berges, par exemple, de verdissement des quartiers.
- Et cet engagement de la communauté doit impliquer au premier chef la communauté d'affaires. Les dirigeants d'entreprises, qui sont les embaucheurs de talents et les créateurs de richesse, ont une part de responsabilité dans la négligence qui a affecté Montréal. Ils ont préféré regarder ailleurs. Ils doivent prendre leur place, agir en citoyens actifs et responsables, investir dans leur croissance, participer à des projets de portée sociale, revendiquer leur fierté d'être Montréalais et de participer à l'essor de la deuxième ville du Canada.

Figure 38 – Montréal fait face à des défis importants



En résumé, les atouts de Montréal sont nombreux et ses défis sont importants. Mais en misant sur ces atouts et en s'attaquant aux défis, les leaders estiment qu'il est possible de renverser la situation. Pour y arriver, il faut un leadership fort, partagé et mobilisateur; il faut un nombre limité de priorités et il faut une identité commune qui sera promue efficacement.

Si ces moyens sont réunis, il est tout à fait envisageable que Montréal renverse sa situation actuelle et se révèle d'ici une dizaine d'années comme une des villes d'Amérique du Nord reconnues pour leur dynamisme économique, leur prospérité et leur qualité de vie.

5. DIX PROPOSITIONS POUR RELANCER MONTRÉAL

À l'origine de cette analyse se trouve l'intuition qu'il devait bien y avoir de par le monde des métropoles comparables à Montréal qui avaient su effectuer un retournement de situation pour renouer avec la prospérité après une période difficile. Par l'application de différents filtres, nous avons répertorié ces villes. Nous avons passé en revue les moyens qu'elles avaient mis de l'avant pour se relancer. Nous avons constaté de grandes similitudes dans les initiatives de redressement. Nous avons ensuite établi une relation entre ces expériences communes et Montréal, pour mettre en lumière les atouts comparatifs de notre métropole et ses défis.

Une compréhension commune

Parallèlement, nous avons rencontré une cinquantaine de leaders de différents horizons de notre métropole, pour voir leur compréhension de la situation actuelle et la façon dont ils entrevoyaient la relance de Montréal. Ces leaders montréalais ont une compréhension partagée des atouts et des défis de Montréal. Et, sans qu'ils aient été informés de la manière dont nos villes témoins avaient opéré leur redressement, ils ont spontanément pointé les similitudes observées ailleurs : miser sur les atouts, avoir un nombre limité de priorités, avoir un leadership clair et partagé, canaliser les investissements publics et privés, faire de la qualité de vie une priorité avec une ville belle, accueillante, qui a un souci élevé du citoyen par la qualité des services et un environnement chaleureux.

Il se dégage donc parmi nos leaders une compréhension commune de la relance de Montréal, cohérente avec les expériences à succès menées ailleurs. On pourrait même avancer que, si nos leaders sont représentatifs de la communauté, ce que nous croyons, il y a à l'échelle de notre métropole une connaissance intuitive de la manière de remettre Montréal sur la voie du succès et de la prospérité.

Une prise de conscience collective

Mais entre savoir ce qu'il faut faire et faire ce qu'il faut, il y a un pas important à franchir et c'est celui de la prise de conscience. Réaliser, d'abord, que Montréal a un potentiel extraordinaire qui est sous-exploité. Réaliser qu'une métropole est un projet collectif et que, de ce fait, la solution n'est ni à Québec, ni à Ottawa, ni à son l'hôtel de ville, ni dans ses universités, ni dans ses entreprises ou ses institutions culturelles, mais partout à la fois. Réaliser en somme que nous sommes tous parties de la solution et que la seule ambition possible pour Montréal est une ambition collective qui doit avoir pour assise une conscience collective.

Les deux figures suivantes sont très évocatrices. Elles présentent les mots clés tirés de 200 articles de presse sur Montréal pendant une période de 24 mois se terminant en décembre 2013. Plus un mot est gros, plus son occurrence est grande. La première figure est une revue de presse internationale. Les mots « University », « Research », « Show », « Financial », « Cirque du Soleil » sont parmi les plus importants. Montréal est ainsi vue comme une métropole du savoir et une ville de créativité. La deuxième figure est une revue de la presse francophone de chez nous et le portrait s'assombrit. Parmi les mots les plus répertoriés, on trouve « grève », « accusé », « victime » et rien pour évoquer le succès, l'ambition ou la réussite.

Figure 39 – Montréal vue par la presse internationale

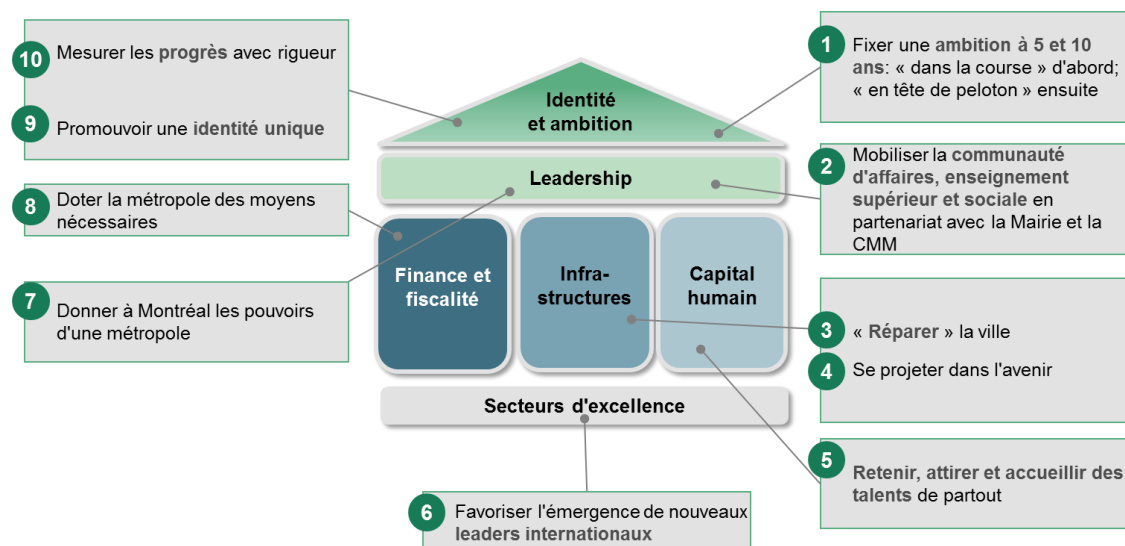


5.1 Un programme de relance en 10 points

À partir des points de convergence des propos de nos leaders, et dans la perspective des expériences de nos villes témoins, nous avons élaboré 10 propositions de relance pour Montréal.

Nous employons le mot « propositions » à dessein. Notre analyse est une démarche volontaire. Ce n'est pas un travail commandé par un gouvernement à un comité dûment formé qui aurait conduit à un « rapport » et à des « recommandations ». C'est une contribution d'un groupe de citoyens désireux de faire œuvre utile et de participer à l'enclenchement d'un mouvement en faveur d'un mieux-être économique et social à Montréal. Dans cet esprit, nos « propositions » ne sont pas prescriptives, elles ne visent pas à dire aux élus quoi faire. Elles visent à cristalliser une réflexion, à susciter l'engagement de la communauté et à rallier la jeunesse. Avec ces propositions, nous disons qu'il est possible de relancer Montréal et nous les soumettons, sans discernement, à tous les groupes, citoyens, élus qui ont à cœur la réussite de notre métropole.

Figure 41 – Dix propositions pour relancer Montréal



Proposition 1 : Fixer une ambition économique : d'abord rejoindre le peloton, ensuite se hisser parmi les meilleurs

Cette proposition semble relever de l'évidence, pourtant la communauté montréalaise ne s'est jamais donné pour cible de manière formelle de combler le retard économique qui sépare notre métropole des autres grandes villes canadiennes. Il faut en faire un objectif rassembleur et prioritaire. Il faut aussi voir que cet objectif économique est un objectif social. Car c'est le progrès économique qui génère les ressources et les revenus pour mieux aider, mieux appuyer, mieux partager. La relance de Montréal doit pouvoir se traduire par un rattrapage mesurable en matière de croissance démographique, de taux de chômage et de croissance du PIB. Si ces priorités économiques sont partagées, formulées dans un plan, et que les gestes appropriés sont posés, il est raisonnable de croire, en voyant les redressements qui ont été effectués ailleurs, que Montréal pourrait rejoindre la moyenne canadienne sur un horizon de 5 ans et se hisser parmi les villes les plus performantes du Canada sur un horizon de 10 ans. Les autres propositions que nous faisons viennent appuyer cette proposition primordiale.

Figure 42 – Proposition 1

	Historique 1998-2013			2019	2024	
	Montréal	Moyenne des autres villes canadiennes ¹	Leader ²	Ambition 5 ans Montréal ³	Ambition 10 ans Montréal ³	
+ Croissance démographique nette	1,0% ⁴ ~35 000 ⁵	1,9% ⁴	2,7% ⁴	1,4% ^{6,7} ~55 000	1,9% ⁶ ~85 000	En misant sur la rétention, atteindre une croissance en ligne avec la moyenne des autres villes canadiennes
→ Taux de chômage	8,5% ⁵	6,0% ⁵	4,9% ⁵	7,3%	6,0%	- Diminution de 0.25% par année pour atteindre la moyenne - Correspond à ~5 500-6 500 emplois supplémentaires par an
= Croissance du PIB	2,1% ⁴	3,1% ⁴	3,8% ⁴	3,0% ⁸	3,5% ⁸	"Dans la course" dans 5 ans "En tête de peloton" dans 10 ans

1. Moyenne pour Ottawa, Toronto, Calgary, Edmonton et Vancouver; 2. Le plus performant parmi Montréal et les 5 autres villes canadiennes mentionnées en (1); 3. Année de départ 2014; 4. Taux de croissance annuel moyen 1998-2013; 5. Moyenne 1998-2013; 6. Croissance annuelle pour l'année en cours; 7. Calculé selon une progression vers l'objectif 2024 à taux de croissance annuel moyen constant; 8. Analyse BCG: ajustement du taux de croissance du PIB annuel moyen 1998-2013 qui prend en compte l'effet combiné de l'ambition de la croissance démographique (modèle de Solow: proportionnel 1:1 TCEPA, i.e. toutes choses étant égales par ailleurs la croissance de la population est directement proportionnelle à la croissance du PIB) et de l'ambition du taux de chômage (loi d'Okun: proportionnel 1:-2 TCEPA, i.e. toutes choses étant égales par ailleurs la croissance du taux de chômage de 1 point de pourcentage entraîne une diminution du PIB de 2%)

Source: Analyse BCG, entrevues BCG, Statistiques Canada, Oxford Economics.

Proposition 2 : Mobiliser la communauté d'affaires, de l'enseignement supérieur et sociale en partenariat avec la Mairie de Montréal et la CMM

Il faut passer d'une dynamique d'attribution des torts consistant à chercher un coupable à Québec, à Ottawa ou à la municipalité à une dynamique de responsabilité partagée. Si on accepte l'idée qu'une métropole est un projet collectif, tous doivent mettre l'épaule à la roue.

Il faut mettre en place un leadership partagé reposant sur l'idée maîtresse que la relance de la métropole du Québec et de la deuxième ville du Canada bénéficiera à tous. C'est l'abandon de l'esprit de clocher ou de l'esprit électoraliste au nom du mieux-être collectif.

Ce leadership clair devrait avoir pour pivot central la mairie de Montréal, bénéficier d'une collaboration engagée des gouvernements supérieurs et comprendre la formation d'un groupe de leaders composé de représentants des milieux des affaires, de l'enseignement supérieur (collèges et universités), social et culturel en appui à la mairie de Montréal. Il devrait participer à l'identification et à la réalisation de projets porteurs et à l'engagement des citoyens en faveur de leur aboutissement.

Ce leadership devrait intégrer les universités et les collèges de manière proactive, c'est-à-dire non pas comme des « composantes » de la communauté, mais comme un élément central de l'identité de Montréal, un formidable vivier de talents, essentielle courroie de transfert technologique et d'innovation.

Proposition 3 : « Réparer » la ville

Tout a été dit sur le délabrement des infrastructures de Montréal et sur les conséquences économiques et sociales d'une telle situation. La réparation de la ville est un passage obligé de sa relance. D'ailleurs, toutes les villes dont nous avons raconté le redressement ont eu au programme des investissements majeurs dans les infrastructures, appuyés par une vision urbanistique moderne.

En plus de la reconstruction obligée de l'échangeur Turcot et du pont Champlain, et de la réfection des routes et rues, la desserte efficace de l'aéroport Pierre-Ellet-

Trudeau doit être un projet prioritaire pour chasser cette première impression négative.

Proposition 4 : Se projeter dans l'avenir

Cette remise à niveau des infrastructures par l'ampleur des investissements requis et la nature stratégique des projets doit projeter Montréal dans l'avenir avec une audace architecturale et une mise en valeur du savoir-faire québécois, notamment en matière de génie.

Ces travaux d'infrastructures devraient aussi viser un embellissement et un verdissement de Montréal afin de redonner aux citoyens l'envie de rester en ville, de densifier la ville, d'améliorer la vie de quartier et d'évoluer vers un urbanisme moderne inspiré par le développement durable. La réfection annoncée de la rue Sainte-Catherine, plusieurs évoquent sa piétonnisation, peut ainsi devenir un des projets phares du 375^e anniversaire de Montréal. Le réaménagement de cette artère mythique de la métropole doit se faire sous le signe de l'audace, de la convivialité et du développement durable. Un tel projet au cœur de la ville devrait être mobilisateur et rassembler des partenaires privés de la communauté des affaires qui pourraient contribuer à sa réalisation.

Ces projets, bons pour la qualité de vie des Montréalais, vont aussi contribuer à son attrait. En 2013, Montréal a attiré 8,43 millions de touristes, en légère progression par rapport à 2012, selon le Bilan touristique de l'Office des congrès et du tourisme du grand Montréal.

Les investissements historiques dans les hôpitaux universitaires devraient être prolongés dans une stratégie claire visant à mettre au jour ce « quartier de la santé » évoqué par certains afin d'attirer des entreprises du secteur des sciences de la vie.

De la même manière, les investissements dans les infrastructures de transport et la volonté du gouvernement du Québec d'investir dans l'électrification des transports devraient mobiliser la communauté autour de l'idée de faire de Montréal un modèle de transport durable et intermodal englobant le port de Montréal qui est l'un des plus importants de l'est de l'Amérique du Nord.

Proposition 5 : Retenir, attirer et accueillir des talents de partout

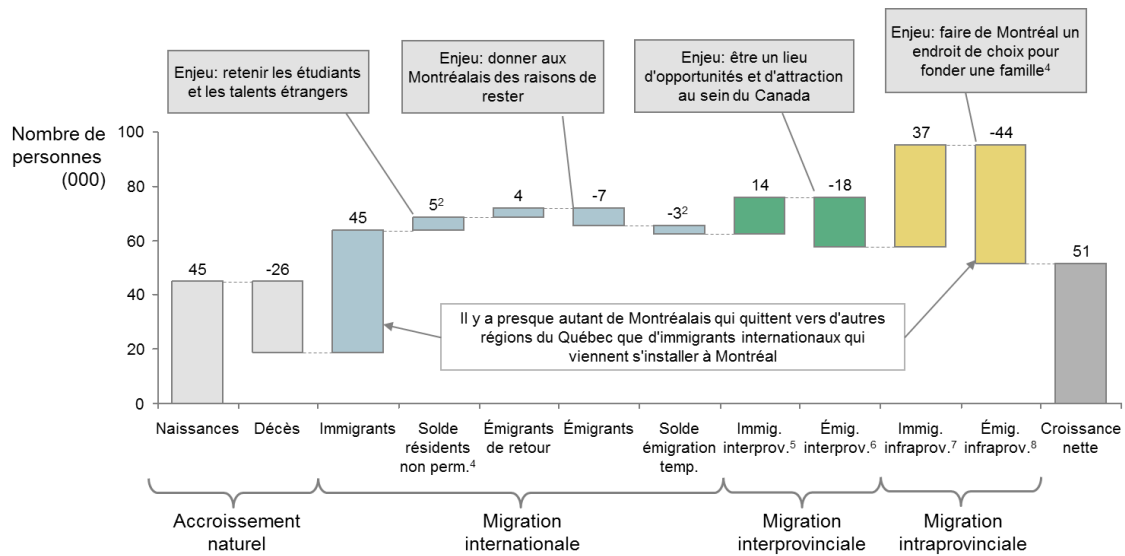
Répétons ce paradoxe montréalais, la ville qui compte la plus importante population universitaire au Canada est une des villes qui embauchent le moins d'universitaires. Autrement dit, Montréal est une pépinière de talents pour les autres villes du Canada et de l'Amérique du Nord. Une ville, également, qui vieillit plus vite que les autres villes canadiennes.

Tant de jeunes qui ne sont que de passage représentent un gaspillage d'opportunités. Et c'est une perte économique. Rappelons que le niveau de prospérité d'une métropole est fonction directe du nombre de diplômés universitaires dans sa population. Montréal doit se donner une stratégie pour garder les talents qu'elle forme. Notamment en offrant davantage d'opportunités de carrière et en développant des incitatifs pour mieux appuyer les entrepreneurs en devenir. Sous cette considération, le projet de charte des valeurs de laïcité envoie un message négatif.

Depuis deux ans, le gouvernement du Québec, à l'aide du *Programme de l'expérience québécoise*, remet un certificat de sélection aux étudiants étrangers ayant obtenu leur diplôme dans une institution québécoise qui en font la demande, si certains critères comme la connaissance du français oral sont respectés. Ce document, remis par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, est nécessaire à l'obtention éventuelle de la citoyenneté canadienne, favorisant ainsi la rétention des talents.

Montréal doit mettre en valeur ses atouts pour attirer et garder des talents autant que pour attirer et garder des familles.

Le graphique suivant sur les flux migratoires révèle cette réalité de porte tournante de Montréal. Avec à peu près autant d'entrées que de sorties, la population de Montréal ne croît que faiblement.

Figure 43 – Flux migratoires à Montréal 2011-2012⁶

Proposition 6 : Favoriser l'émergence de nouveaux leaders internationaux

Montréal a vu partir plusieurs sièges sociaux depuis 20 ans. Or, la présence de sièges sociaux a un effet structurant sur l'économie. Ces centres de décision concentrent des emplois bien rémunérés, ils génèrent des emplois indirects en grand nombre dans les secteurs de la recherche et développement et dans des entreprises de services. C'est autour des sièges sociaux que s'animent les fonctions liées à l'innovation et aux investissements stratégiques. Ils accroissent également le rayonnement international des métropoles et contribuent à un effet d'entraînement.

⁶ Du 1er juillet 2011 au 30 juin 2012; 2. Solde net des entrants et sortants dans cette catégorie; 3. Le solde de la migration intraprovinciale est de -7600 pour les 25 à 39 ans (contre -6154 pour la population générale), indiquant que les jeunes susceptibles de fonder une famille quittent le cœur de la région métropolitaine (source: Statistique Canada); 4. Solde des résidents non permanents; 5. Immigration interprovinciale; 6. Émigration interprovinciale; 7. Immigration intraprovinciale; 8. Émigration intraprovinciale.

Note: Cette décomposition s'appuie sur plusieurs estimations différentes de Statistiques Canada – la croissance nette qui en découle peut varier avec d'autres méthodes de calcul de la population. Les entrants/sortants sont légèrement surestimés pour certaines catégories en raison de la méthode de calcul, mais les soldes sont cohérents avec l'ensemble de la période.

Source: Statistique Canada

Il est illusoire de penser que Montréal récupérera des sièges sociaux perdus. L'enjeu devient donc de faire émerger de nouveaux leaders. En cela, Montréal doit capitaliser sur ses secteurs d'excellence (santé et recherche médicale, éducation supérieure, aérospatiale, TIC, génie, finance, créativité) pour favoriser l'ascension de ses meilleurs éléments pour qu'ils atteignent une envergure de leaders internationaux. Par l'adoption de politiques cibles, en accord avec les gouvernements supérieurs, Montréal devrait identifier son « club des champions » et voir comment il est possible d'accélérer leur croissance.

Le gouvernement du Québec semble partager cette compréhension. Dans sa récente politique industrielle, *Priorité emploi*, il souhaite identifier 300 « gazelles », des entreprises prometteuses affiliées à une grappe industrielle ou à un créneau d'excellence, qui se verront assigner un chargé de projet pour les accompagner dans leur essor. La métropole devrait apparier cette initiative.

Dans cet esprit de favoriser l'émergence de nouveaux leaders, on peut souligner la création en 2006 d'Aéro Montréal, qui rassemble, dans une concertation stratégique, les entreprises du secteur de l'aérospatiale. De la même façon, la création plus récente de Finance Montréal, mise sur pied en 2010, vise à favoriser l'ascension de Montréal parmi les centres financiers d'importance en Amérique du Nord.

Ces grappes industrielles contribuent à dynamiser des secteurs économiques; un pas supplémentaire pourrait être franchi par l'établissement de collaborations « inter-grappes » pour stimuler l'innovation.

Proposition 7 : Donner à Montréal les pouvoirs d'une métropole

Si le leadership relève d'abord de personnes qui ont la carrure et l'habileté politique de l'assumer, on ne peut ignorer le fait que Montréal n'a pas les mêmes instruments que d'autres métropoles canadiennes ou nord-américaines pour exercer son autorité. À quelques virgules près, le maire de la deuxième ville au Canada n'a pas plus de pouvoirs que le maire d'une municipalité rurale. Cette situation doit être corrigée par l'adoption d'une loi sur Montréal, comparable au *City of Toronto Act* qui a été adopté par le gouvernement ontarien en 2007.

Cette loi reconnaît la Ville de Toronto comme puissant moteur de prospérité économique pour l'Ontario et le Canada; elle reconnaît aussi que la Ville de Toronto a besoin de flexibilité pour assumer ses responsabilités de métropole et se concentrer sur les enjeux d'importance pour ses citoyens et ses entreprises. Cette loi accorde notamment à Toronto :

- Le pouvoir de passer des règlements pour promouvoir le bien-être économique, social et environnemental;
- Le pouvoir d'établir de nouvelles sources de revenus;
- Un pouvoir accru en matière de planification et d'urbanisme.

The Assembly recognizes that it is in the interests of the Province that the City be given these powers, peut-on lire dans la Loi. (L'Assemblée reconnaît qu'il est dans l'intérêt de la province que la ville se voie accorder ces pouvoirs.)

Un pas a bien été franchi. Le 12 juin 2008, le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal ont signé l'*Entente pour la reconnaissance du statut particulier de Montréal*. Cette entente dote la métropole d'un pouvoir l'habilitant à diversifier ses sources de revenus. On y lit notamment ceci :

Accorder à la VILLE, à l'instar de ce qui fut accordé à la Ville de Toronto, un nouveau pouvoir habilitant en matière de fiscalité sur son territoire propre, à l'exception, notamment, de taxes municipales sur :

- *la fourniture d'un bien ou d'un service;*
- *le revenu, la rémunération ou la fortune;*
- *tout élément d'actif servant à accroître la productivité, l'énergie ou le matériel servant à fournir des services publics;*
- *le carburant, le tabac ou l'alcool.*

Si l'intention semblait bonne, le progrès a été mince puisque quatre ans plus tard, en février 2012, le maire Gérald Tremblay déclarait ceci : « Je reconnais les efforts de Québec, mais on ne pourra pas développer la métropole du Québec avec seulement des taxes foncières. On est à la limite. Montréal crée énormément de richesse, génère de la taxe de vente, de l'impôt sur le revenu, de l'impôt sur les sociétés, la taxe sur la masse salariale. Ça s'en va tout à Québec. »

Proposition 8 : Doter la métropole de moyens fiscaux nécessaires

La suite logique d'une loi sur Montréal est de doter la métropole de leviers fiscaux propres à sa taille, à sa situation et à ses responsabilités. Dans l'état actuel des choses, Montréal n'a, en pratique, aucun levier fiscal significatif pour influencer le développement sur son territoire.

Ce qu'on pourrait qualifier de « revenus particuliers » pour Montréal se résume essentiellement à deux choses. Une taxe sur le stationnement, qui rapporte 20 millions de dollars par année et, depuis deux ans, une surtaxe sur les immatriculations, qui génère 30 millions de revenus. Un total, donc, de 50 millions de dollars de « revenus particuliers » pour un budget de 5 milliards de dollars.

Dans la situation actuelle, on pourrait aller jusqu'à dire que Montréal est victime du développement économique. Lorsqu'une entreprise s'installe dans la métropole, cela représente pour la municipalité des coûts en matière de services d'eau, de transport, de sécurité, de cueillette sélective ou de voirie, par exemple. Mais, sauf pour les quelques services tarifés comme des permis, les revenus qui découlent de cette nouvelle activité économique, taxes à la consommation, impôt des particuliers, impôt des sociétés, échappent complètement à la métropole et sont dirigés en totalité vers les gouvernements provincial et fédéral. Le seul moyen par lequel la métropole bénéficie du développement économique est par le canal indirect de l'augmentation de la valeur foncière associée à une activité accrue. Il faut sortir la métropole de cette situation qui fait qu'elle est pénalisée par son développement, et lui fournir de véritables leviers fiscaux qui vont récompenser son dynamisme.

Évidemment, dans une société où le fardeau fiscal est déjà le plus élevé, la perspective d'en rajouter n'enchanterait personne. Montréal réclame depuis longtemps une part de la taxe de vente, mais le gouvernement du Québec, qui a reporté l'atteinte de l'équilibre budgétaire, a besoin de ces revenus. Dans son Livre blanc sur le milieu municipal, l'Union des municipalités du Québec préconise une réforme de la fiscalité qui consisterait en un nouveau partage des ressources fiscales en fonction d'un nouveau partage des responsabilités entre le gouvernement du Québec et les municipalités. Le principe évoqué est celui de la subsidiarité, c'est-à-dire que l'ordre de gouvernement le mieux placé pour rendre un service aux citoyens devrait se voir attribuer les ressources pour le dispenser.

Si l'approche paraît sensée, elle est pour le moins ambitieuse puisqu'elle implique une réorganisation du Québec.

La possibilité d'un péage sur les ponts est préconisée par certains. Des péages sont réapparus dans les dernières années sur le pont de l'A-25, dans l'Est de Montréal, et sur la 30, qui permet de contourner l'île de Montréal par le sud, mais les recettes ne vont pas à la métropole. Selon une formule de partage des revenus, elles vont aux entreprises qui ont construit ces ouvrages et au gouvernement qui sont associés dans ces partenariats public-privé. Et il en sera ainsi pour le futur pont Champlain, si le gouvernement fédéral maintient sa position en dépit de l'opposition de la métropole.

L'instauration d'un péage sur les autres ponts au bénéfice de la métropole serait-elle envisageable? L'approche est rejetée d'emblée par les maires de banlieue. D'ailleurs, au début 2013, la CMM a commandé au CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations) une étude sur la tarification routière dans la région métropolitaine de Montréal qui excluait cette hypothèse. L'étude visait à identifier des solutions pour financer les projets de transport collectif et non à fournir des moyens accrus à la métropole. Elle n'en est pas moins indicatrice de la difficulté de la discussion. Dans son rapport, présenté en juin 2013, le CIRANO préconise une taxe de 3 cents par kilomètre parcouru par les automobilistes sur les rues, boulevards et autoroutes de Montréal. Mais comme la technologie n'est pas au point, reconnaît le rapport, sa recommandation était une augmentation « temporaire de la taxe sur l'essence ».

La question est donc très complexe, mais il est essentiel qu'on s'y attarde et qu'on en fasse un enjeu prioritaire.

Proposition 9 : Promouvoir une identité unique

Notre métropole, même si elle est une courtepointe de plusieurs municipalités, doit se donner une identité forte, commune et rassembleuse pouvant être promue sur la scène internationale. Cette identité forte doit faire écho à ses atouts, à ses secteurs d'excellence, à son ambition. Dans cette optique, il importe de réaliser que pour l'observateur ou l'investisseur du bout du monde, Montréal, Laval ou Longueuil, c'est toujours Montréal. C'est à cette enseigne que l'on voit de loin que les partenaires de la CMM doivent se raccrocher pour le bien et le progrès

communs. Depuis 2007, une démarche de « branding » a été entreprise sous le thème de *Montréal métropole culturelle*. Elle associe des partenaires des différents ordres de gouvernement et est associée à un plan d'action élaboré. Il faut voir si cette dénomination a le potentiel de ralliement et d'attraction que l'on souhaite et si ce parapluie peut abriter tous les secteurs d'excellence. L'important est de se donner une carte de visite unique, de l'adopter et de la promouvoir avec force et détermination.

Proposition 10 : Mesurer les progrès avec rigueur

Une démarche de relance sérieuse implique de se donner les moyens de mesurer les progrès ou, le cas échéant, les échecs. Montréal doit se doter d'un tableau de bord détaillé permettant d'évaluer l'efficacité des solutions mises de l'avant et l'état d'avancement des projets.

Ce tableau de bord devrait en outre permettre de comparer la performance de Montréal avec celle des autres villes canadiennes.

Ce suivi périodique devrait donner lieu à une communication publique afin de stimuler l'engagement de la communauté et de contribuer à un sentiment de fierté envers Montréal.

5.2 Synthèses des propositions



Proposition 1

Fixer une ambition économique, d'abord « rejoindre le peloton », ensuite « se hisser parmi les meilleurs »

Pourquoi ?	Comment ?
Le développement économique de Montréal a été moins dynamique que celui des autres métropoles canadiennes • Au dernier rang de la croissance du PIB, de la démographie et du revenu disponible • Taux de chômage le plus élevé En maintenant la même trajectoire, Montréal serait en baisse aux classements internationaux • Passage prévu du 28^e (2012) au 36^e (2025) rang global au classement de la compétitivité des villes par <i>The Economist Intelligence Unit</i>. Se fixer un objectif quantifié permettra de mesurer les progrès régulièrement	« Montréal dans 10 ans » en chiffres • « Dans la course » dans 5 ans • « En tête de peloton » dans 10 ans « Montréal dans 10 ans » • « Tous fiers de Montréal » Tirer parti des grandes tendances (démographie, technologie, environnement,...) pour renouveler les priorités (Montréal 2030 ?) et formuler un plan d'ensemble



Proposition 2

Mobiliser la communauté d'affaires, de l'enseignement supérieur et sociale en partenariat avec la Mairie de Montréal et la CMM

Pourquoi ?	Comment ?
Absence de coordination systématique entre les autorités publiques, le monde des affaires, le milieu de l'enseignement supérieur et le secteur social sur les grands enjeux de la communauté urbaine tels : • Education • Démographie • Emploi • Urbanisme • Financement Faible implication de la communauté des affaires au cours des 10 dernières années • Au contraire des grandes villes ayant connu une relance	Mettre en place un leadership distribué et partagé public/privé pour impulser et piloter la relance de la ville • Former un Groupe composé de leaders des affaires, du monde de l'enseignement supérieur et social en appui à la Mairie Mobiliser la population sur un programme ambitieux de relance • Engager la population sur des projets d'avenir de Montréal



Proposition 3

« Réparer » la ville

Pourquoi ?	Comment ?
Les infrastructures en particulier routières sont fortement dégradées, induisant • Coût économique (trafic routier, coûts d'entretien...) • Coût social (qualité de vie, sécurité....) Le tronçon entre le centre-ville et l'aéroport projette une image négative • Première impression des visiteurs et des investisseurs Redonner aux Montréalais l'envie de rester à Montréal et renverser les flux migratoires • Par la renaissance / l'attractivité des quartiers Toutes les grandes villes ayant connu un rebond ont réinvesti dans la qualité de leurs infrastructures	Mobiliser tous les pouvoirs publics concernés dans la construction et le maintien des infrastructures • Exiger qu'ils assument leurs responsabilités (nouveau pont Champlain, tronçon centre-ville aéroport, tunnel Ville-Marie, échangeur Turcot) Densifier la ville et adopter une vision à long terme d'un plan d'urbanisation des quartiers Utiliser l'urbanisme comme vitrine de savoir-faire • Nouveau pont Champlain, transports publics verts pour desservir l'aéroport, rue Sainte-Catherine vitrine moderne du commerce



Proposition 4

Se projeter dans l'avenir

Pourquoi ?	Comment ?
Des investissements majeurs dont il faut tirer parti • Deux des plus grands centres hospitaliers universitaires en Amérique du Nord en cours de construction • Des investissements majeurs dans la capacité de production d'électricité au Québec De nombreux actifs existants pouvant être mieux exploités • Quatre universités d'excellence et leurs écoles affiliées qui attirent les étudiants de partout • Une plateforme multimodale mer-terre s'appuyant sur un port de premier ordre et une localisation privilégiée de Montréal • Le Centre des congrès et la Place des Arts • De nouveaux corridors autoroutiers est-ouest (autoroutes 30 et 50)	Renforcer l'excellence en recherche médicale de pointe • concrétiser le quartier de la santé Voir le « secteur éducatif » comme un secteur d'excellence • Capable d'attirer des talents, des investissements • Capable d'exporter des services • Capable de stimuler l'innovation et l'entrepreneuriat Miser sur la connectivité de Montréal pour renforcer son rôle de plaque tournante entre l'Europe et l'Amérique du Nord Exploiter les surplus d'électricité pour favoriser des secteurs porteurs d'avenir et faire de Montréal une ville plus verte Augmenter le rayonnement culturel de Montréal par l'exportation de son savoir-faire dans le domaine de la créativité



Proposition 5

Retenir, attirer et accueillir des talents de partout

Pourquoi ?	Comment ?
Malgré une forte population universitaire, mais une faible rétention des diplômés Les bénéfices des formations dispensées à Montréal sont réalisés ailleurs	Réussir la rétention des talents - Cibler tout particulièrement les diplômés des universités - Offrir des opportunités / soutenir les initiatives entrepreneuriales
La croissance démographique de Montréal est plus faible que celle des autres métropoles du pays Le nombre de personnes qui quittent Montréal pour d'autres régions du Québec est presque égal au nombre de personnes qui immigreront à Montréal de l'étranger	Capitaliser sur la qualité de vie pour attirer les talents - Nordicité du climat - Sécurité - Propreté
La capacité à retenir les diplômés permettra de renforcer le pool de talents et conduira à plus d'investissement et de croissance <i>Talent attracts capital more effectively and consistently than capital attracts talent</i> - Michael Bloomberg, ex-maire de New York	Favoriser une immigration de compétences Par exemple, travailler avec les établissements d'enseignement pour favoriser les immigrants dont l'équivalence de diplôme pourra être reconnue
Le projet de charte des valeurs compromet la capacité à attirer des talents	Reconnaître la diversité culturelle de Montréal comme une force Promouvoir le français tout en encourageant la connaissance d'autres langues



Proposition 6

Favoriser l'émergence de nouveaux leaders internationaux

Pourquoi ?	Comment ?
Pas réaliste de faire revenir les entreprises ayant déplacé leur siège social au cours des 20 dernières années La présence de sièges sociaux d'entreprises ou d'organismes ayant un rayonnement international est à l'origine de nombreux emplois de qualité directs et indirects Les sièges sociaux ont un effet structurant sur l'économie et contribuent au rayonnement des métropoles Ces nouvelles entreprises / organisations pourront être les vecteurs de l'attraction et de la rétention de talents	Capitaliser sur les secteurs d'excellence déjà présents à Montréal et encourager l'innovation multi sectorielle • Santé et recherche médicale • Éducation supérieure • Créativité • Aéronautique, TIC, génie, finance • Transport & logistique • Distribution et agroalimentaire Stimuler l'entrepreneuriat et soutenir les secteurs d'avenir • Mesures d'aide directes et indirectes • Financement limité dans le temps Renforcer la R&D et l'innovation • Mieux articuler l'innovation et l'entrepreneuriat avec les universités et le tissu éducatif • Fertiliser les différents secteurs par plus de transversalité, exemple collaborations entre grappes industrielles Favoriser l'entrepreneuriat social • Au service de la population • Comme domaine d'excellence



Proposition 7

Donner à Montréal les pouvoirs d'une métropole

Pourquoi?	Comment ?
Désintéret des gouvernements provincial et fédéral pour Montréal « Montréal n'est pas une ville qui fait et défait les gouvernements » Opposition factice de Montréal et des régions du Québec « Ce qui est bon pour Montréal est aussi bon pour les régions et réciproquement » Un pouvoir politique fragmenté, en chevauchement - Partage des pouvoirs de décision métropole, province, fédéral - Recouvrement des pouvoirs entre plusieurs instances au niveau métropolitain - Nombreuses instances concernées pour les projets importants De nombreuses villes ont réussi des relances malgré des instances de décision nombreuses	Exiger un appui du gouvernement provincial et fédéral à la hauteur du rayonnement économique et de sa contribution à la prospérité du Québec Mettre en place une « Loi sur Montréal » comparable au "City of Toronto Act" signé en 2007 Faire porter la voix d'un leadership unifié: communauté d'affaires, acteurs sociaux et monde politique - Engager les acteurs autour de la sélection d'un nombre limité de projets prioritaires (« réparer la ville », « tirer parti des investissements et des infrastructures ») À court terme, simplifier les processus de décision pour accélérer l'exécution des priorités de la ville - À moyen terme, consolider les instances pour alléger la structure et dynamiser la gouvernance



Proposition 8

Doter Montréal des moyens fiscaux nécessaires

Pourquoi ?	Comment ?
Peu de moyens fiscaux et financiers pour la métropole Des moyens reposant largement sur la taxe foncière • N'encourage pas la ville à être dynamique • Source d'iniquité parce que tous les services reposent sur le poids des propriétaires • Peu de lien entre « utilisateurs » et « payeurs » Les mêmes moyens que les autres municipalités du Québec, en dépit de sa situation unique de seule grande métropole	Réviser la fiscalité municipale pour qu'elle soit plus équitable et faire le passage, quand c'est dans le meilleur intérêt de tous, vers le principe de l'utilisateur payeur Transférer à Montréal des moyens fiscaux spécifiques



Proposition 9

Promouvoir une identité unique

Pourquoi ?	Comment ?
Une image de la ville pénalisée par des événements récents • Réputation négative en matière d'intégrité • Notoriété du mauvais état des infrastructures • Réputation d'ouverture compromise, débat sur la « charte des valeurs » L'absence d'un « branding » unique et explicite pour la ville, à l'opposé des autres métropoles ayant connu une relance	Intégrer le programme de relance dans une échéance • 375^e anniversaire Définir un « branding » pour Montréal, sous lequel la ville peut se faire valoir à l'international • Utiliser un logo unique et commun à tous pour symboliser la ville • Utiliser une signature pour communiquer l'identité de la métropole • Engager les villes de banlieue à être solidaires de cette identité métropolitaine sur le plan international



Proposition 10
Mesurer les progrès avec rigueur

Pourquoi ?	Comment ?
Pas de mesure objective, partagée et suivie de la performance • Mesures partielles souvent centrées sur certains secteurs La mesure permet d'apprécier les progrès et d'identifier les initiatives n'atteignant pas les résultats visés	Détailler les objectifs et mettre en place un « tableau de bord » Comparer de manière objective la performance de Montréal par rapport à d'autres métropoles

CONCLUSION

Partout, les métropoles vont générer le gros de la prospérité dans les années à venir. Des métropoles comparables à Montréal ont réussi à changer des trajectoires défavorables pour renouer avec le succès en utilisant des moyens similaires. Montréal a tous les atouts pour réussir sa relance, et les défis qui se dressent sur sa route sont bien connus. Nous avons la conviction que si nous manions les bons leviers, avec détermination, Montréal retrouvera sa grandeur et son dynamisme au bénéfice de tous ses citoyens, de sa jeunesse et de tout le Québec, dont elle représente plus de la moitié de l'économie. Voilà l'essentiel de notre propos. Nous avons vu qu'il y avait une recette pour le succès des métropoles et que Montréal en avait tous les ingrédients. La suite appartient à la communauté.

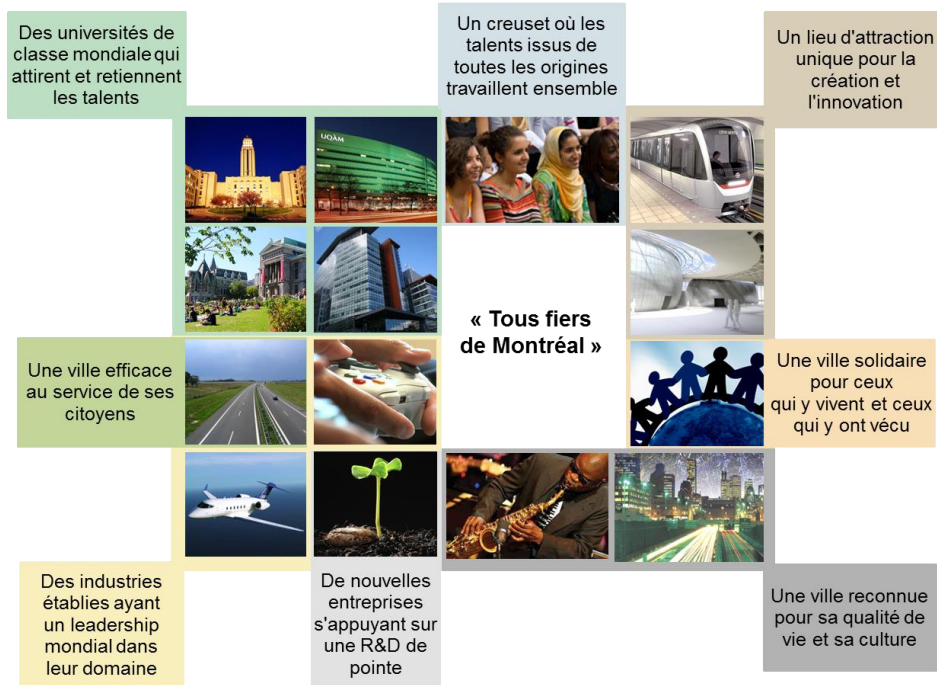
Nous avons voulu que ce document soit accessible à tous par sa structure, sa narration et ses exemples, parce que la relance de Montréal, si elle engage les élus, les gouvernements de Québec et d'Ottawa et les experts de tous les horizons, elle ne pourra se faire véritablement qu'à travers le ralliement des Montréalais qui en seront les premiers acteurs et les premiers bénéficiaires.

Cette idée qu'une métropole est un projet collectif et que le leadership est quelque chose qui se partage fait son chemin. Tout au long de ce travail, chez nos leaders, comme ailleurs, nous avons vu grandir dans la communauté un intérêt pour la formation d'un mouvement citoyen rassembleur qui se mobiliserait en faveur de la relance de la métropole, en appui à ses leaders politiques.

Il y a une soif de tourner la page sur les difficultés passées; il y a une prise de conscience, également, sur cette nécessité de faire des choix, de se rallier, de penser au bien commun. Si notre étude peut stimuler l'éclosion d'une telle démarche collective, aider à en préciser les vues et les objectifs, alors nous aurons fait œuvre utile.

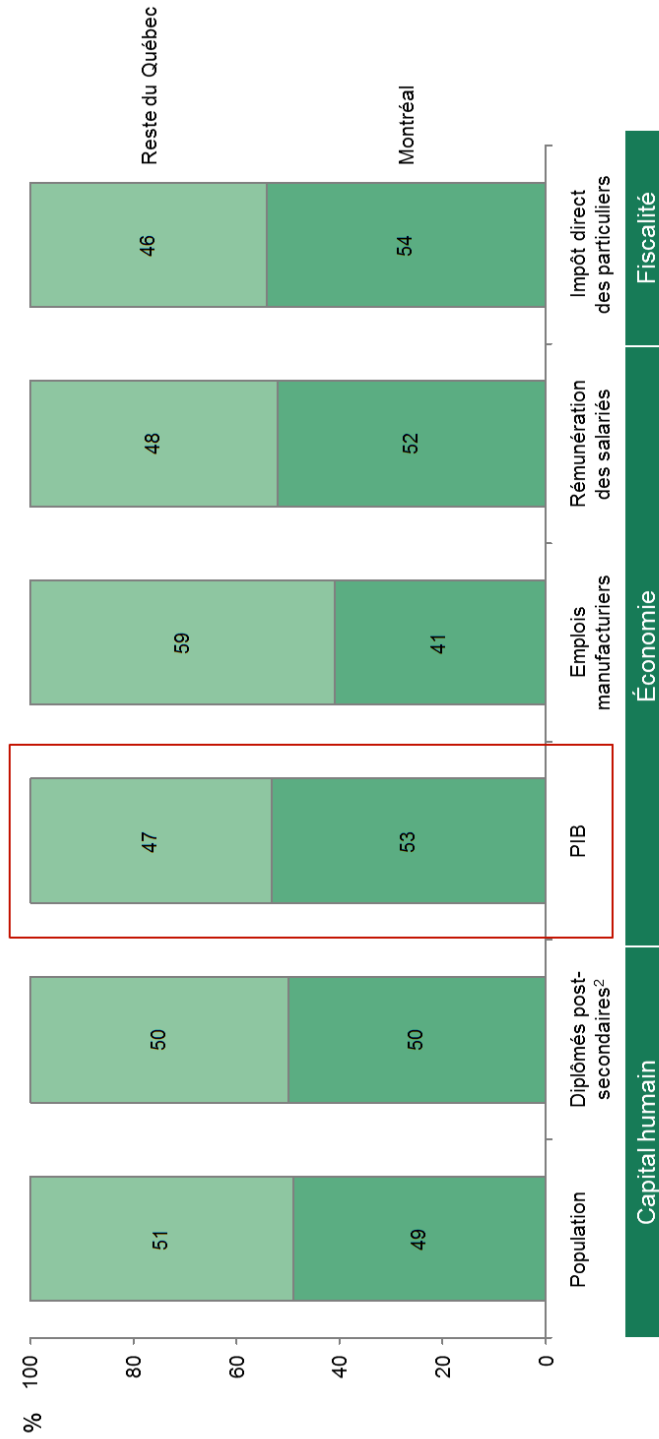
Car au terme de tout cela, un fait est incontestable : la relance de Montréal est possible, et cette métropole à nulle autre pareille en vaut la peine.

MONTRÉAL DANS 10 ANS



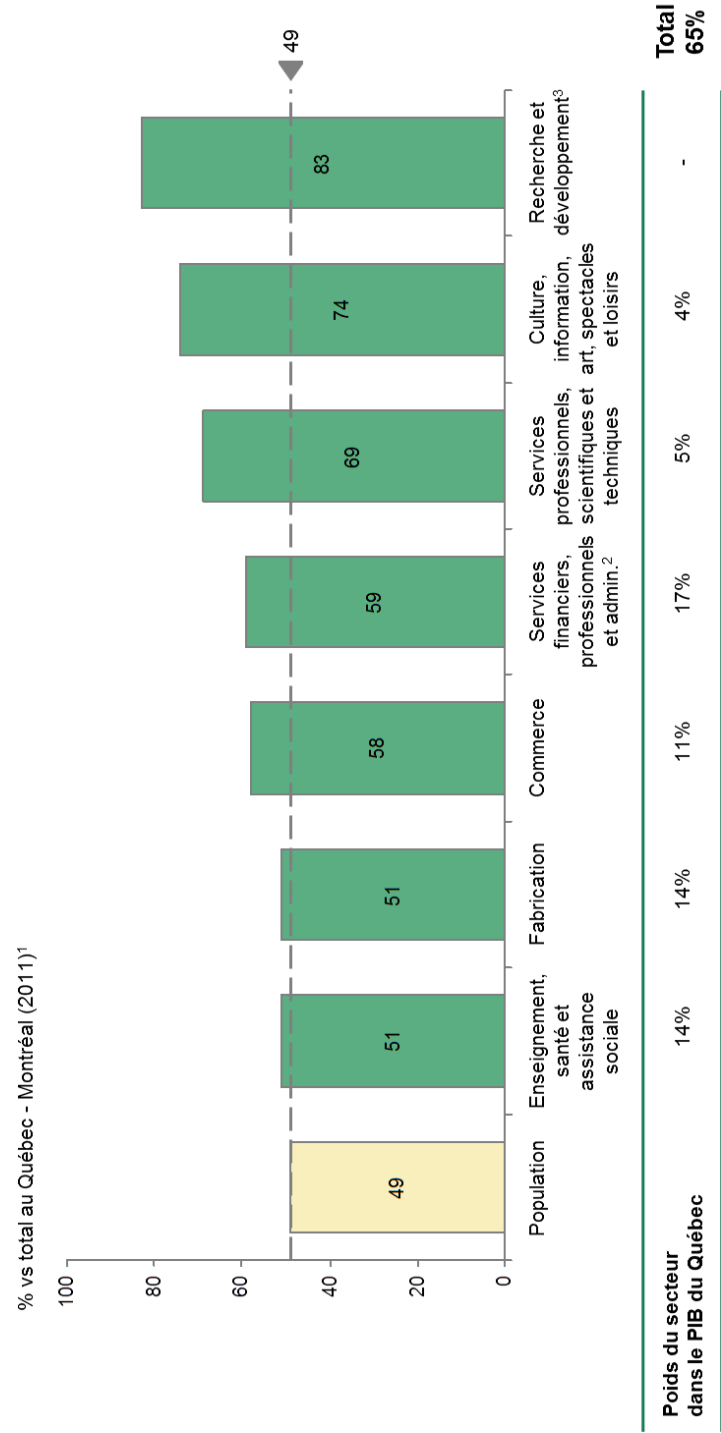
ANNEXE A – ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Le Grand Montréal représente 53 % du PIB du Québec



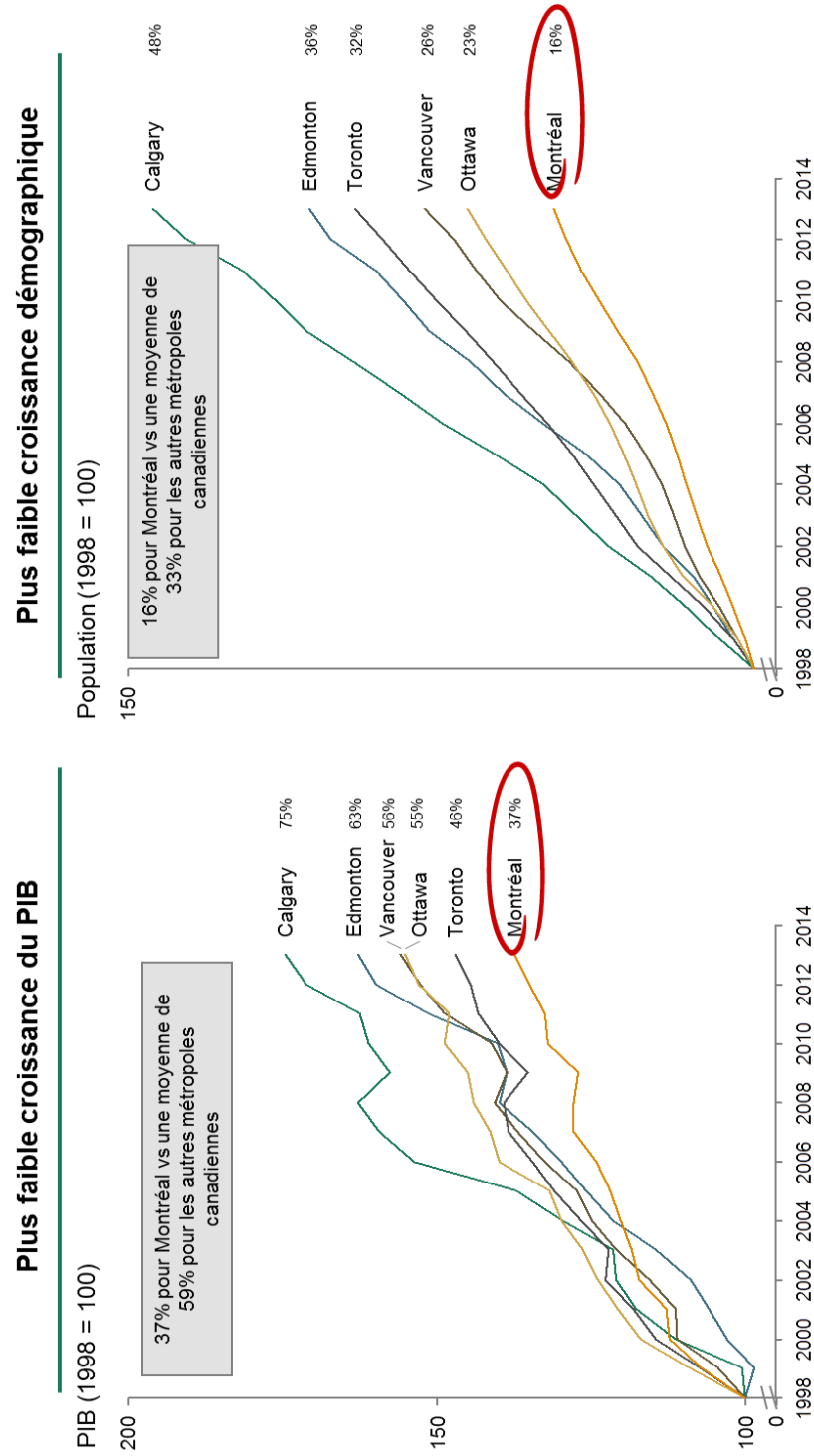
1. Selon la région métropolitaine de Montréal de recensement (RMR #462) (3,9M habitants) 2. Inclut les individus ayant complétés un diplôme post-secondaire. Enquête nationale auprès des ménages 2011, Tableaux plus haut certificat, diplôme ou grade. Source: Statistiques Canada, Institut de la statistique du Québec, 2011

Figure 2 : Dans la plupart des secteurs d'activité, la contribution de Montréal au PIB du Québec est supérieure à sa part de la population



1. Selon la région métropolitaine de Montréal de recensement (RMR #462) (3,9M habitants); sauf pour R&D, voir note 3. 2. Inclut les assurances, les services immobiliers et de location; 3. Données pour les régions administratives de Montréal, Laval et Montérégie en 2004 (cette proportion a varié entre 82% et 87% de 1997 à 2004, aucune donnée disponible après cette période, l'enquête a changé). Non comptabilisé dans la somme du PIB pour éviter une surestimation – il s'agit d'un total des dépenses en R&D à travers les secteurs de l'économie, ainsi une part de ces dépenses est déjà incluse dans les autres catégories présentées
Source: Institut de la statistique du Québec

Figure 3 : Le développement économique de Montréal selon quatre indicateurs clés (1/2)



1. Selon la région métropolitaine de Montréal de recensement (RMR #462) (3,9M habitants)
Source: Oxford Economics (2013), Statistiques Canada

Figure 3 : Le développement économique de Montréal selon quatre indicateurs clés (2/2)

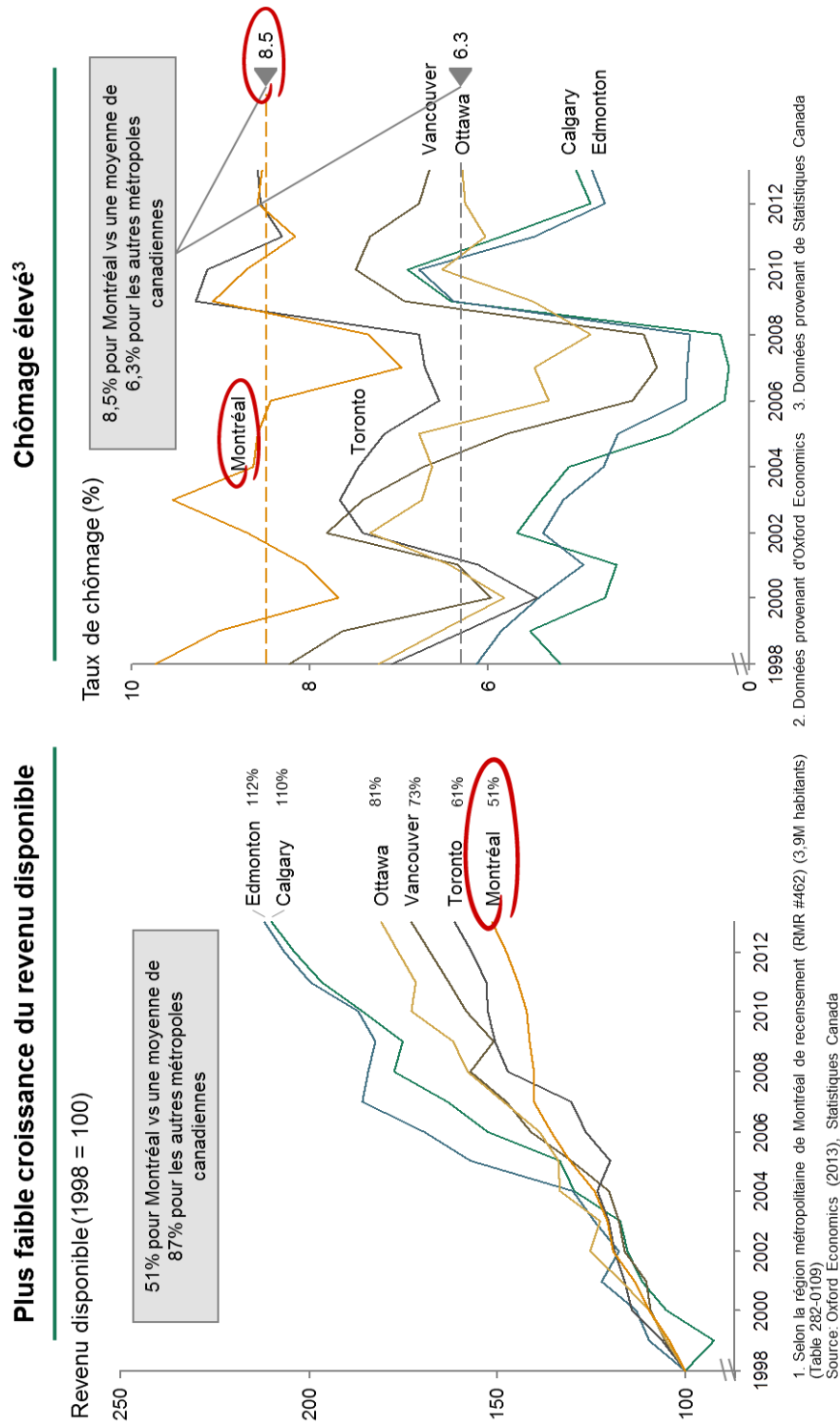
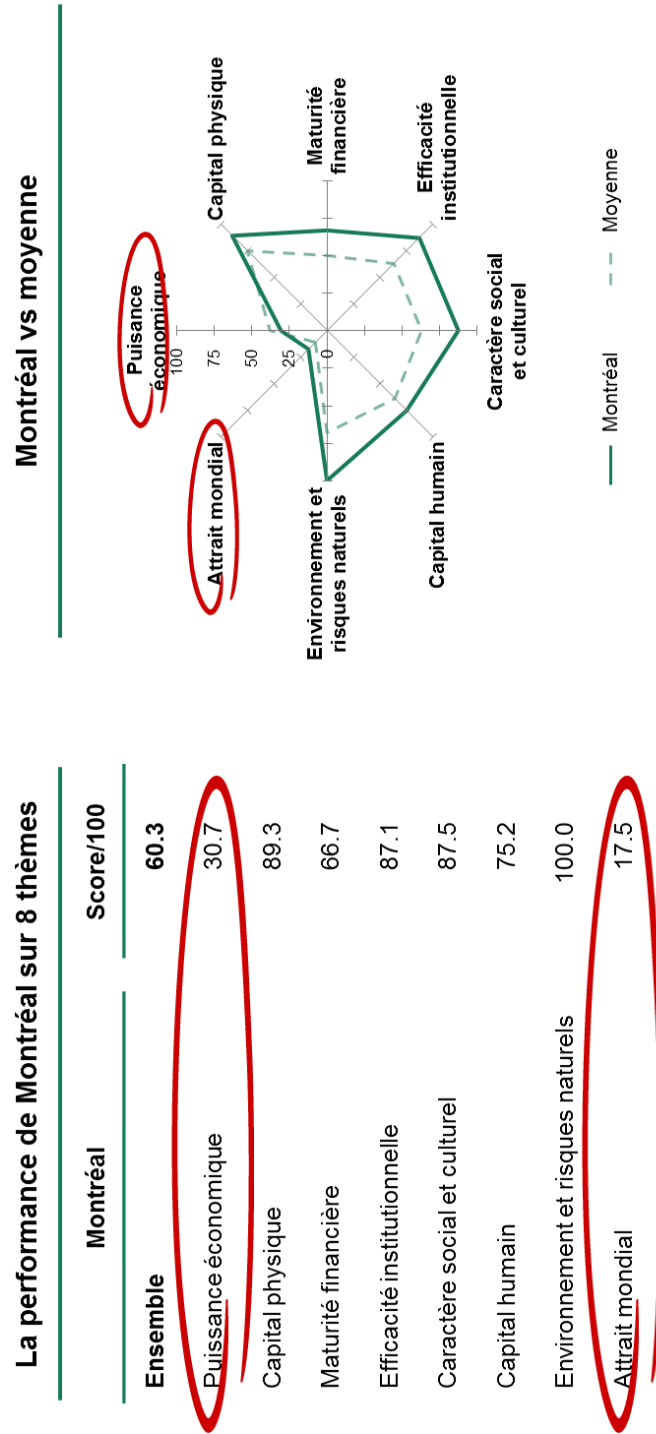
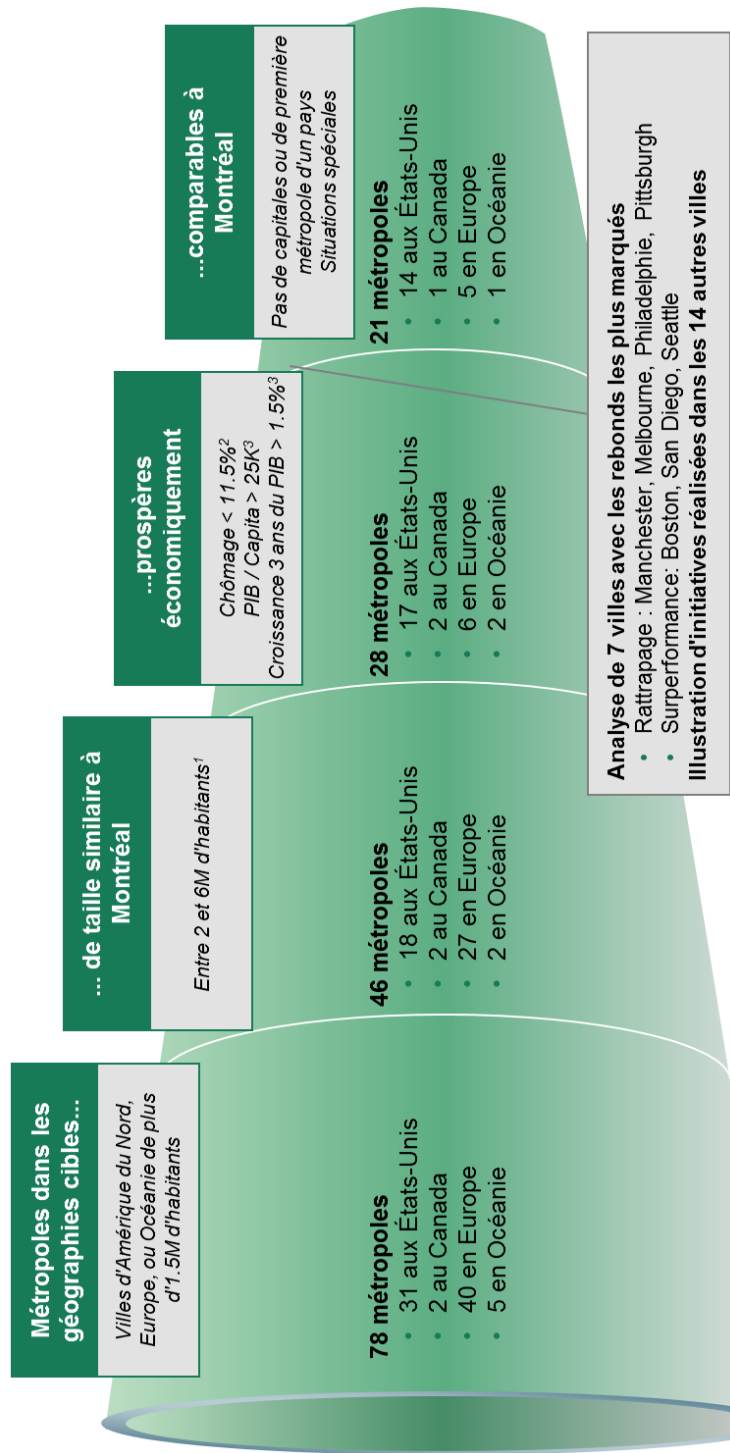


Figure 4 : Montréal, des atouts solides et des carences qui pèsent



Source: Economist Intelligent Unit en partenariat avec Citi "Hot spots - Benchmarking global city competitiveness " (2012)

Figure 5 – Un tamis pour sélectionner des villes comparables à Montréal



1. De Pittsburgh à Philadelphie 2. Berlin utilisée comme maximum 3. Manchester utilisée comme minimum
Source: US Census Bureau, US Bureau of Labor Statistics, US Bureau of Economic Analysis, Federal Housing, Finance Agency, Oxford Economics, Statistics Canada, Statistik Austria, Eurostat, Belgostat, Bulgaria, National Statistics Institute, Staatssekretariat für Wirtschaft, Czech Statistical Office, Germany Federal Statistics Office, Danmarks Statistik, Instituto Nacional de Estadística, Statistics Finland, Statistics Greece, Hungarian Statistical Office, Central Statistics Office Ireland, National Institute for Statistics, CBS Netherlands, Statistics Norway, CSO Poland, Instituto Nacional de Estadística Portugal, Statistics Sweden, Statistics Office of the Republic of Slovenia, Turkish Statistical Institute, Oxford Economics, Office for National Statistics, Australian Bureau of Statistics, Statistics New Zealand, Haver, CEIC Data, Institut national de la statistique et des études économiques, Institutul National de Statistica

Figure 6 – Le Grand Boston compte 101 municipalités

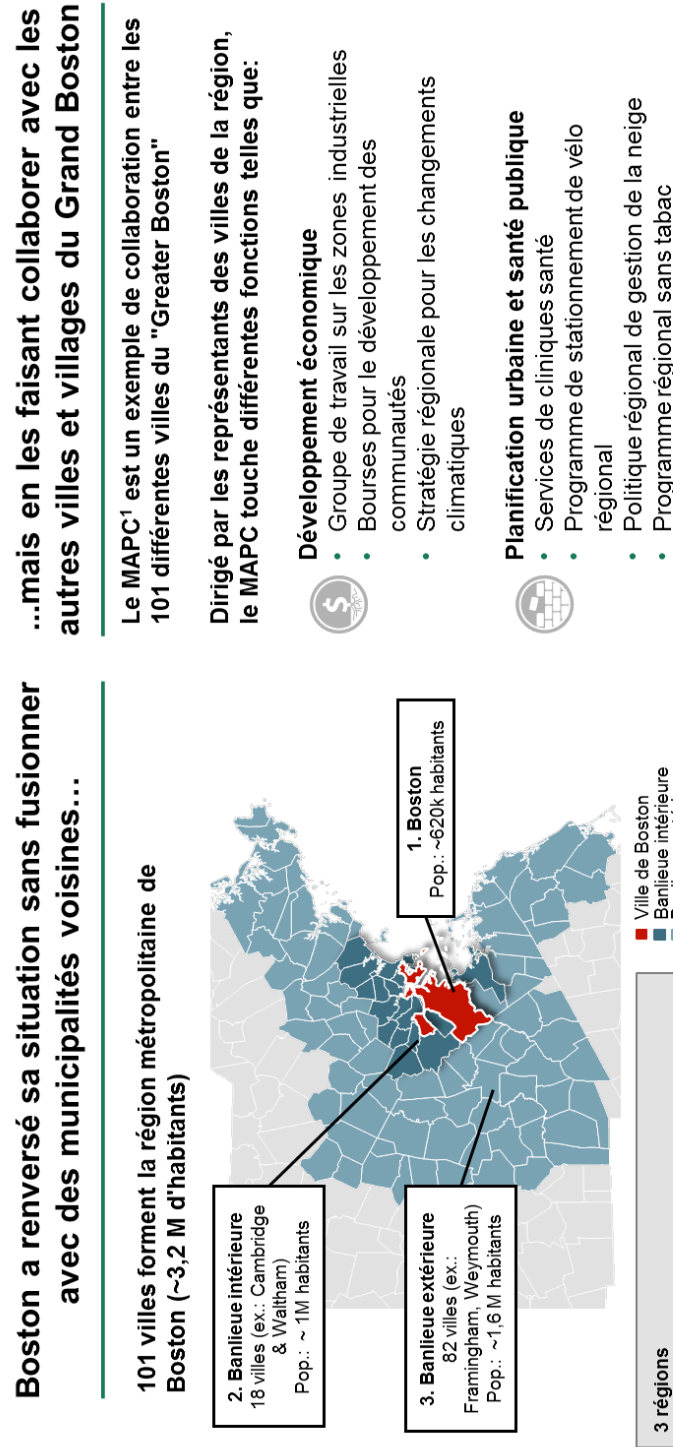
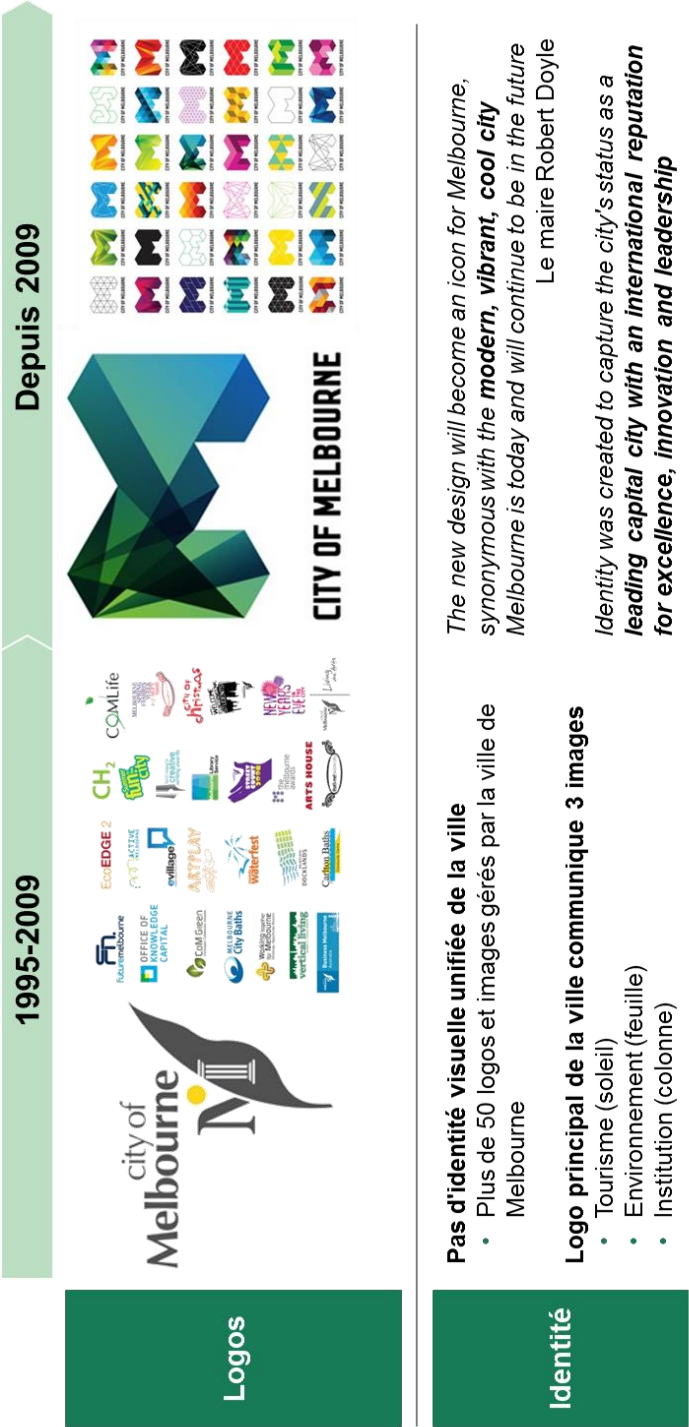


Figure 9 : Melbourne et ses logos



Coût du rebranding: 250k AUS\$ partiellement compensés par les économies liées à la fusion de >50 logos existants

Source: Site officiel de la ville de Melbourne, Analyse BCG

Figures 15 à 21 : Schéma résumé des programmes de relance

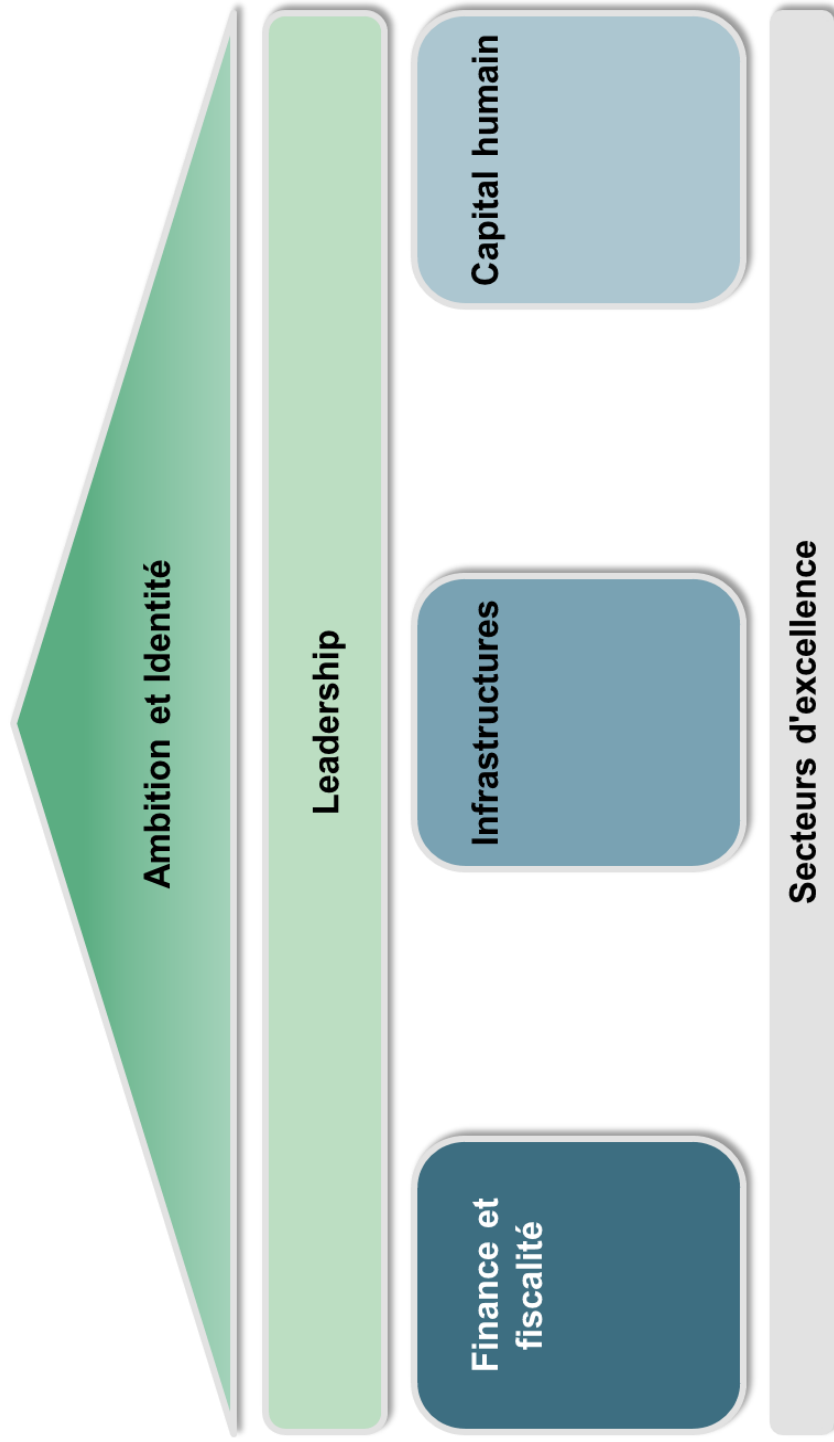


Figure 22 : Les leaders de la métropole que nous avons questionnés

Consommation	Culture et tourisme	Industrie et génie
Aldo Bensadoun (<i>Aldo</i>) José Boisjoli (<i>BRP</i>) Martin Deschênes (<i>Deschênes</i>) Andrew Molson (<i>Molson Coors</i>)	Simon Brault (<i>Culture Montréal</i>) France Chrétien-Desmarais (à titre de présidente du 375 ^e anniversaire de Montréal) Daniel Lamarre (<i>Cirque du Soleil</i>) Andy Nulman (<i>Just for Laughs</i>) Gilbert Rozon (<i>Juste pour rire</i>) Alain Simard (<i>Équipe Spectra</i>)	Laurent Beaudoin (<i>Bombardier</i>) Sophie Brochu (<i>Gaz Métro</i>) Jacynthe Côté (<i>Rio Tinto Alcan</i>) Pierre Shoiry (<i>Genivar</i>) Thierry Vandal (<i>Hydro-Québec</i>)
Télécom, médias et technologie	Finance	Politique et économie
Louis Audet (<i>Cogeco</i>) Arnold Beaudin (<i>Technoparc</i>) Jean-François Bouchard (<i>SidLee</i>) Rémi Marcoux (<i>Transcontinental</i>) Jacques Parisien (<i>Astral</i>) Claude Séguin (<i>CGI</i>) François-Charles Sirois (<i>Télésystem</i>) Alexandre Taillefer (<i>XPND Capital</i>)	Pierre Boivin (<i>Claridge</i>) Jean-Guy Desjardins (<i>Fiera Capital</i>) Jean Houde (<i>Finance Montréal et Gaz Métro</i>) Alain Miquelon (<i>Bourse de Montréal</i>) Monique Leroux (<i>Desjardins</i>) Roland Lescure (<i>CDPQ</i>) Michael Sabia (<i>CDPQ</i>)	Raymond Bachand (ancien ministre des Finances) Françoise Bertrand (Fédération des chambres de commerce du Québec) Jean Charest (ancien premier ministre) Marcel Côté (fondateur Secor) Daniel Gagnier (ancien Chef de cabinet du premier ministre Jean Charest) Michel Kelly-Gagnon (Institut économique de Mtl) Michel Leblanc (Chambre de Commerce du Montréal métropolitain) Pierre Lortie (Dentons, ancien Secor, BBD) Eric Noël (Oxford Analytica)
Économie sociale	Santé	Éducation
Leopold Beaulieu (<i>Fondaction</i>) Lyse Brunet (<i>Avenir d'enfants</i>) Pierre-Gerlier Forest (<i>Fondation P. E. Trudeau</i>) Lili-Anna Peresa (<i>Centraide</i>) Michèle Thibodeau-DeGuire (<i>Centraide</i>) Michel Venne (<i>Institut du Nouveau Monde</i>)	Pierre Anctil (<i>Institut de cardiologie de Mtl</i>) Dr Hélène Boisjoly (Fac. médecine, Udm) Dr Pierre Bourgoin (fac. médecine, Udm) Dr Fabrice Brunet (<i>CHU Sainte-Justine</i>) Dr David H. Eidelman (Fac. médecine McGill) Geneviève Fortier (<i>CHU Sainte-Justine</i>)	Pierre Fortin (<i>UQAM</i>) Heather Monroe-Blum (ex-Université McGill) Claude Montmarquette (<i>CIRANO</i>) Michel Patry (<i>HEC</i>) Louise Roy (<i>Université de Montréal</i>) Alan Shepard (<i>Université Concordia</i>)

Figures 23 et 24

Figure 23 : les coûts d'exploitation totaux d'une entreprise à Montréal sont parmi les plus bas d'Amérique du Nord

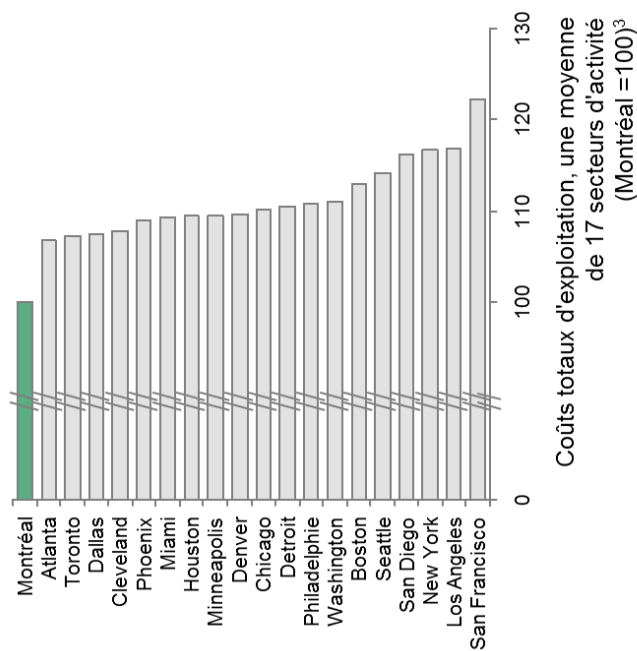
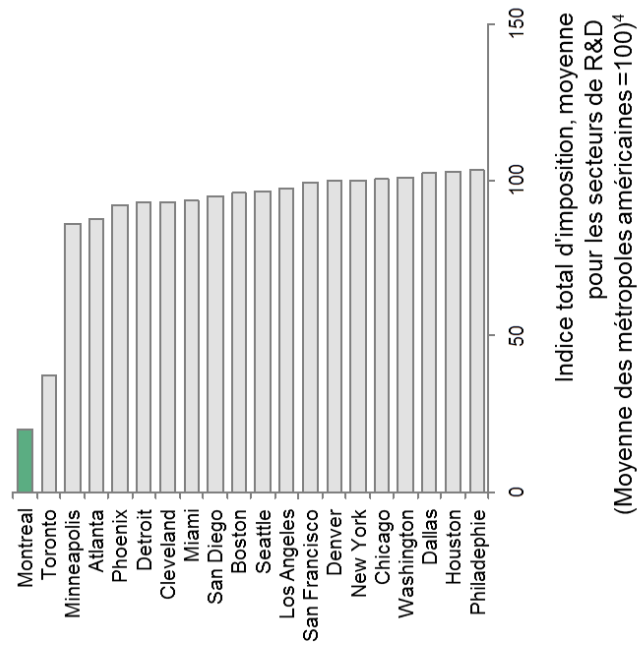
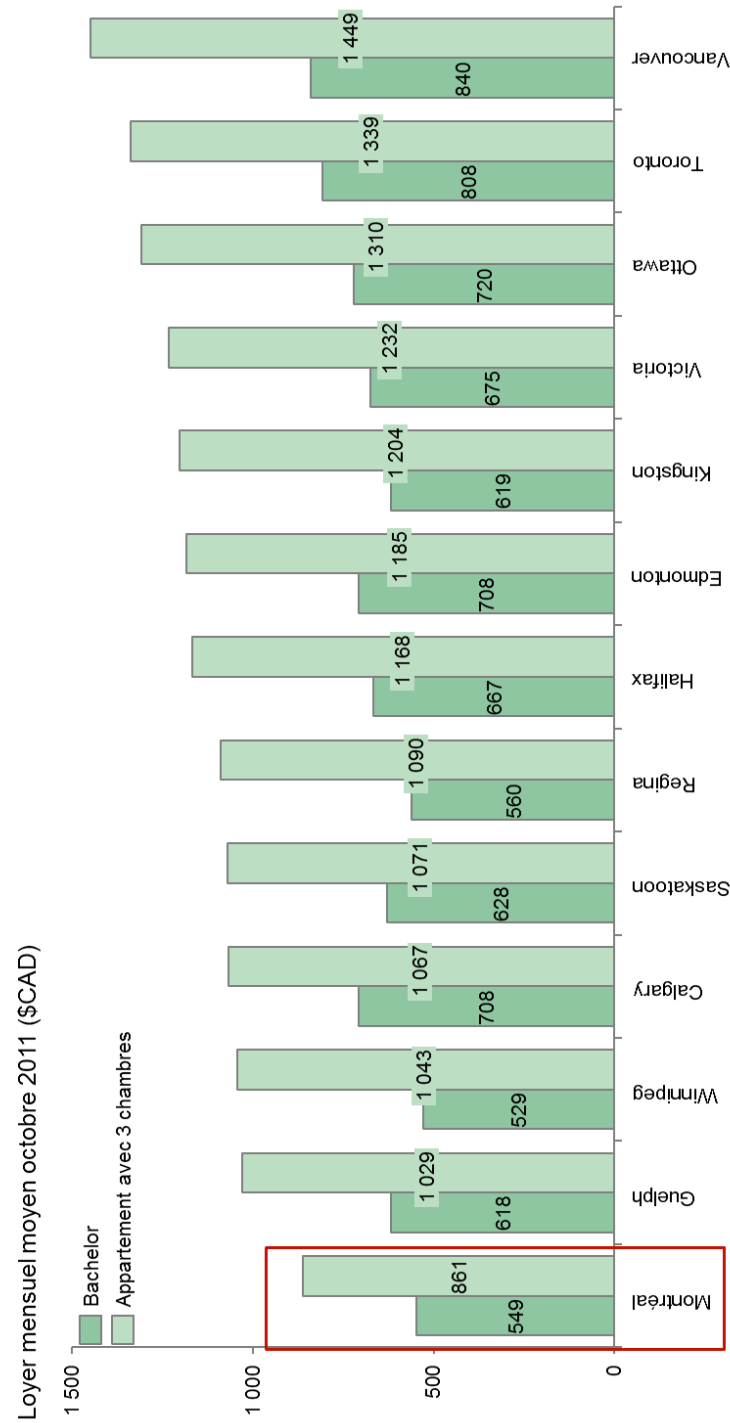


Figure 24 : Montréal offre des conditions fiscales avantageuses pour les activités de recherche et développement



1. Amérique du Nord; 2. Top 20 des plus grandes régions métropolitaines; 3. Source: KPMG Competitive Alternatives 2012, *Interactive Cost Model*, dans "Indicateurs d'attractivité" publié par Montréal International; 4. Source: KPMG Competitive Alternatives 2012, *Special Report on Tax*, dans "Indicateurs d'attractivité" publié par Montréal International
Source: Montréal International, KPMG

Figure 25 : Montréal, métropole canadienne où les loyers sont les plus bas



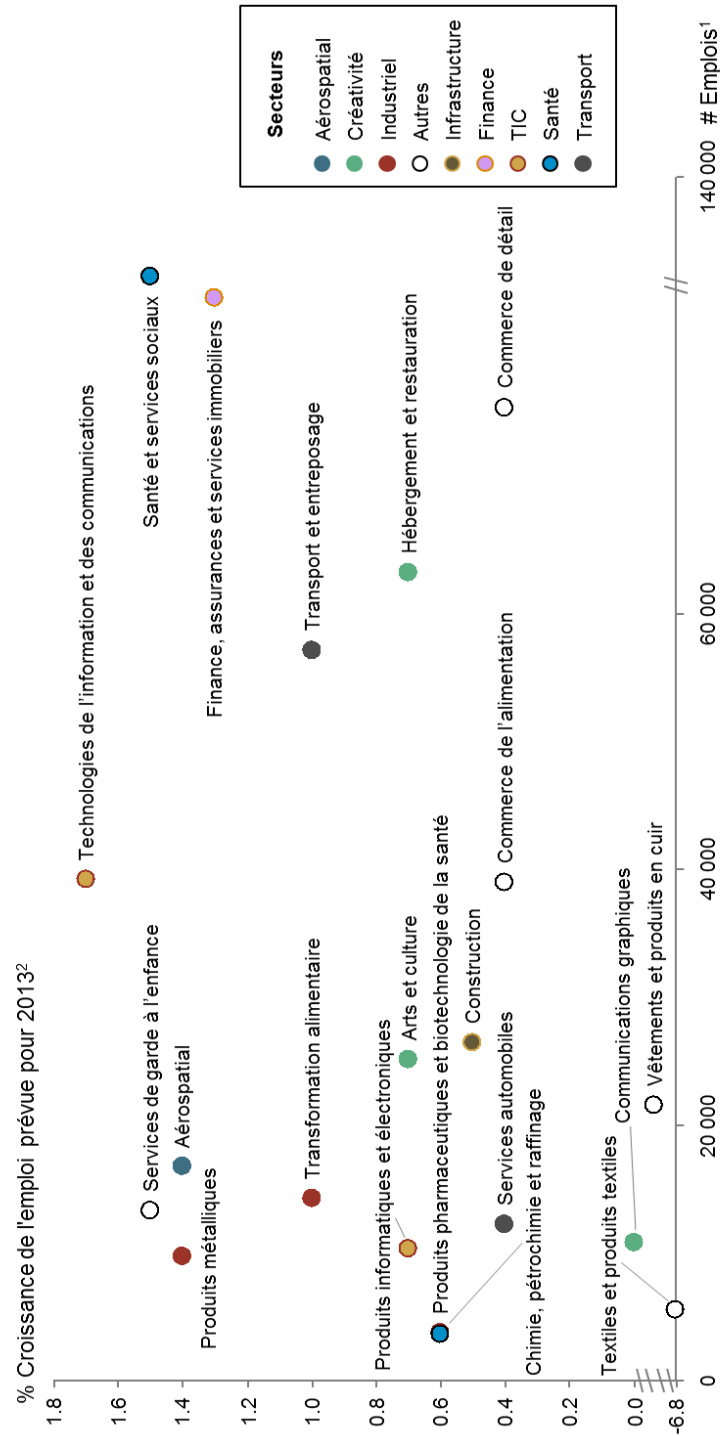
Source: Statistique Canada et Mortgage and Housing Corporation, CBC "Post-secondary tuition across Canada" (2012)

Figure 26: Montréal, meilleure ville du monde pour faire des études à l'étranger

Rank	City	Score	Rank	City	Score	Rank	City	Score	Rank	City	Score
1	Montreal	72.4	21	Brisbane	60.3	41	Amsterdam	55.1	61	Brussels	48.8
2	London	70.2	22	Canberra	60.3	42	Heidelberg	55.1	62	Santiago	48.3
3	Hong Kong	69.2	23	Taipei	60.3	43	Gothenburg	54.7	63	Gottigen	47.7
4	Toronto	69.1	24	Melbourne	60.0	44	Hamilton	54.4	64	Riyadh	47.6
5	Cambridge	68.5	25	Tokyo	60.0	45	Vienna	53.9	65	Osaka	46.8
6	Oxford	67.6	26	Dublin	59.0	46	Adelaide	53.4	66	Daejeon	46.0
7	Boston	67.0	27	Beijing	58.9	47	Dunedin	53.4	67	Bangkok	45.7
8	Sydney	66.2	28	Perth	58.8	48	Copenhagen	52.9	68	Jerusalem	45.5
9	Zurich	65.8	29	Paris	58.6	49	Shanghai	52.7	69	Lyon	45.3
10	New York	65.3	30	Barcelona	58.4	50	Stockholm	52.5	70	Buenos Aires	44.4
11	Los Angeles	65.1	31	Edmonton	58.4	51	Mexico City	52.2	71	Madrid	44.3
12	Singapore	65.0	32	Munich	58.2	52	Sao Paulo	52.1	72	Rome	43.1
13	Philadelphia	64.6	33	Bristol	57.9	53	Nottingham	51.9	73	Innsbruck	42.9
14	Chicago	64.5	34	Auckland	57.8	54	Moscow	51.6	74	St Petersburg	42.4
15	Vancouver	62.9	35	Helsinki	57.2	55	Kuala Lumpur	51.3	75	Cape Town	41.0
16	Lausanne	62.5	36	Leuven	56.6	56	Oslo	51.3	76	Strasbourg	39.3
17	Seoul	62.3	37	Utrecht	55.7	57	Kyoto	50.4	77	Grenoble	38.5
18	Berlin	61.9	38	Austin	55.6	58	Prague	49.8	78	Mumbai	36.7
19	San Francisco	60.9	39	Seattle	55.6	59	Bologna	49.7	79	Jakarta	35.9
20	Edinburgh	60.8	40	Manchester	55.5	60	Freiburg	49.7	80	Delhi	35.8

Source: The Economist Intelligence Unit "Bocom Sea Turtle Index" (2013)

Figure 28 : Montréal, une économie diversifiée, des secteurs à forte valeur ajoutée



1. Données pour 2006 ou 2008 2. Prévvision de 2010
Source: Statistique Canada, Recensement du Canada 2006, Registre des entreprises (2008), Industrie Canada, Strategis, La Presse

Figure 32 : Montréal dispose de nombreux atouts pour réussir

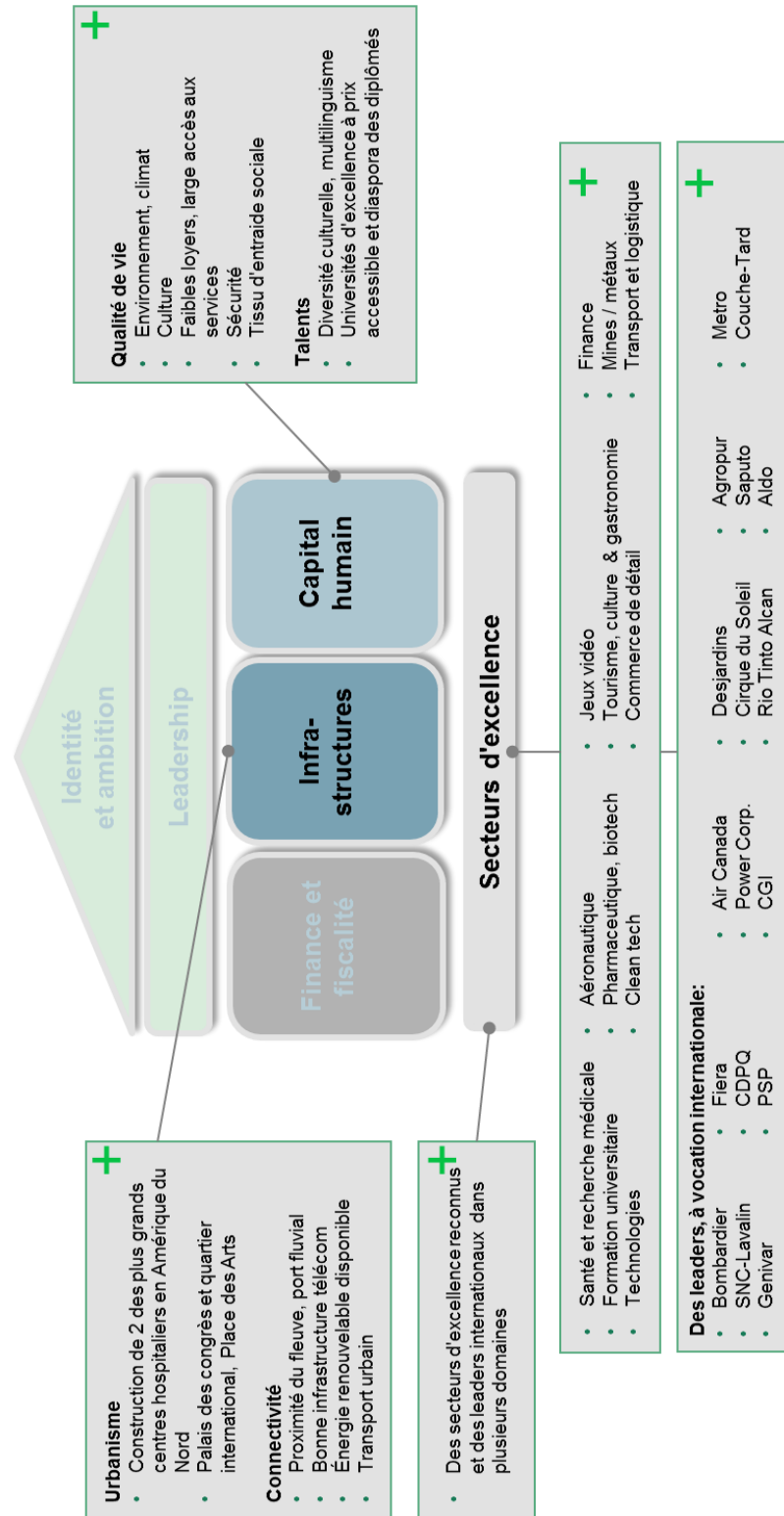
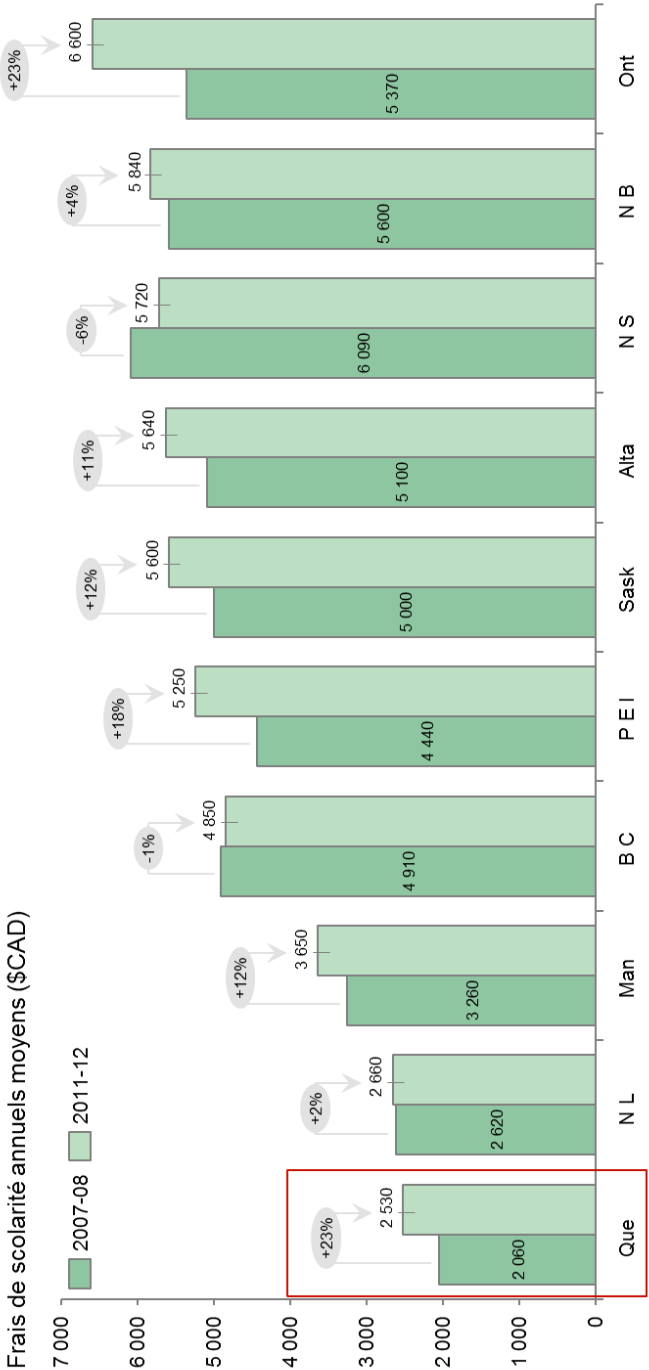
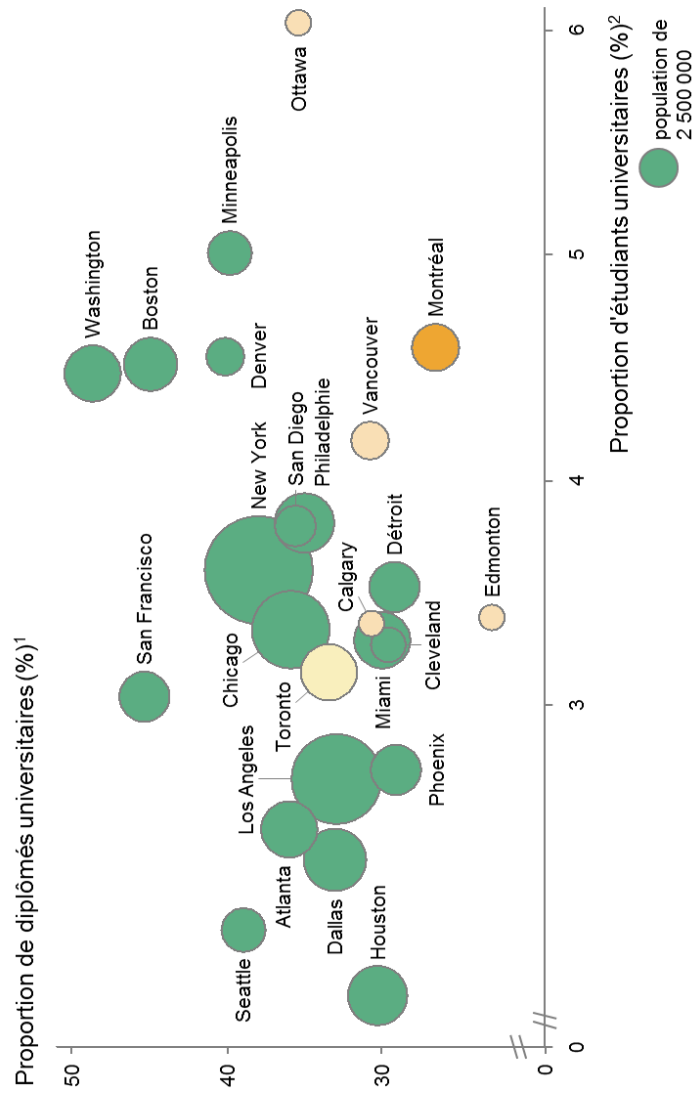


Figure 33 : Les droits de scolarité au Québec demeurent les plus faibles au Canada



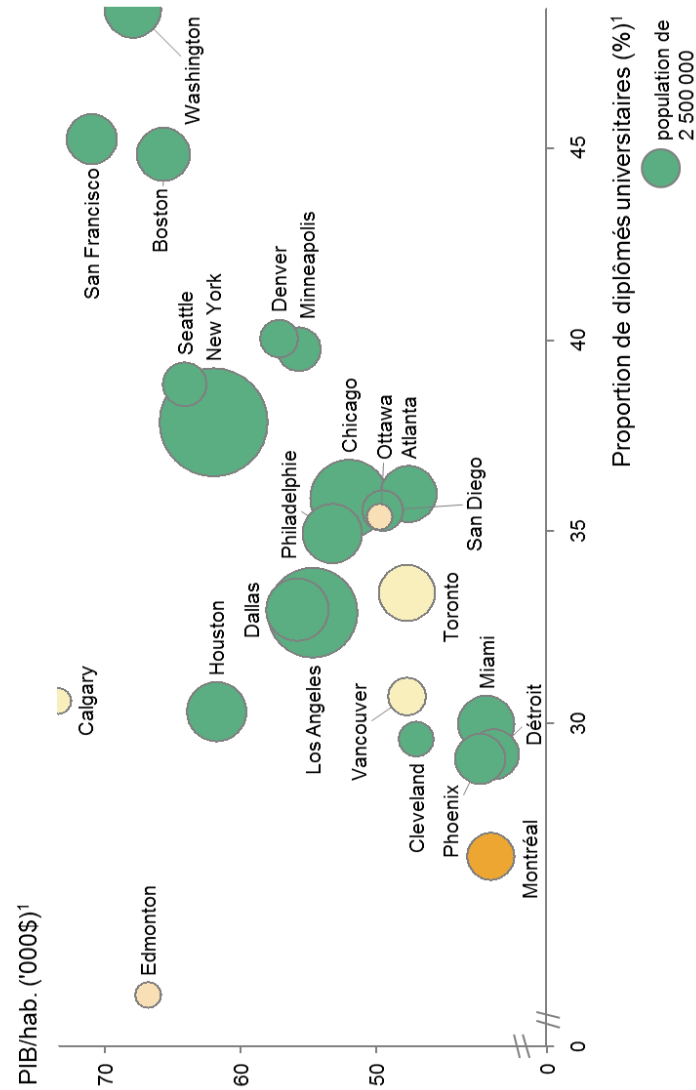
Source: Statistics Canada and Canada Mortgage and Housing Corporation, CBC "Post-secondary tuition across Canada" (2012)

Figure 34 : Une ville universitaire qui compte peu de diplômés



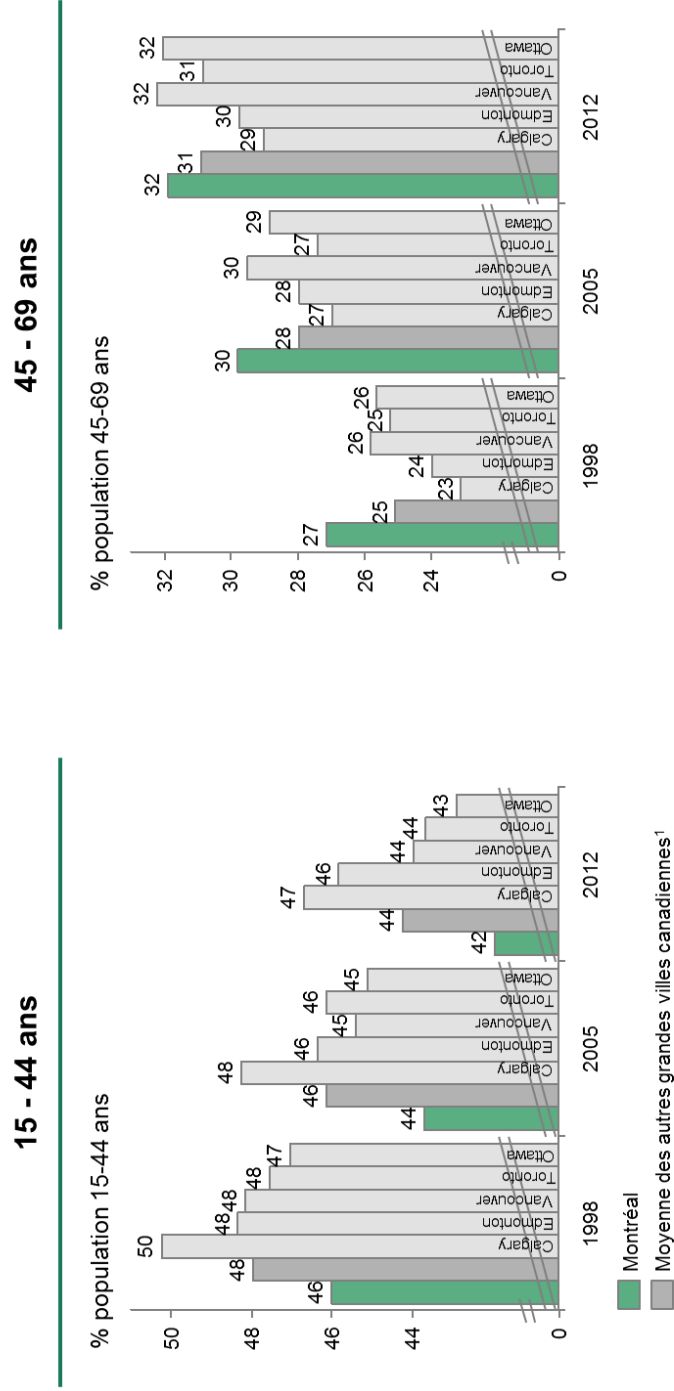
1. Proportion parmi la population adulte entre 25 et 64 ans; 2. Pour les villes canadiennes (Montréal, Toronto, Ottawa, Calgary, Edmonton et Vancouver), proportion en 2012 calculée sur la base du nombre d'étudiants inscrits dans les universités de chaque région métropolitaine, tel que rapporté par l'Association des universités et des collèges du Canada; Pour les villes américaines, proportion en 2008 telle que rapportée par Montréal International. Source: Montréal International "Les indicateurs d'attractivité 2011-2012" (2011); Statistique Canada "Education, Recensement de 2006" (2006); US Census Bureau "Detailed Tables-United States; in metropolitan statistical area" (2009); Association des universités et des collèges du Canada; analyses BCG

Figure 35 : Relation entre PIB per capita et nombre de diplômés



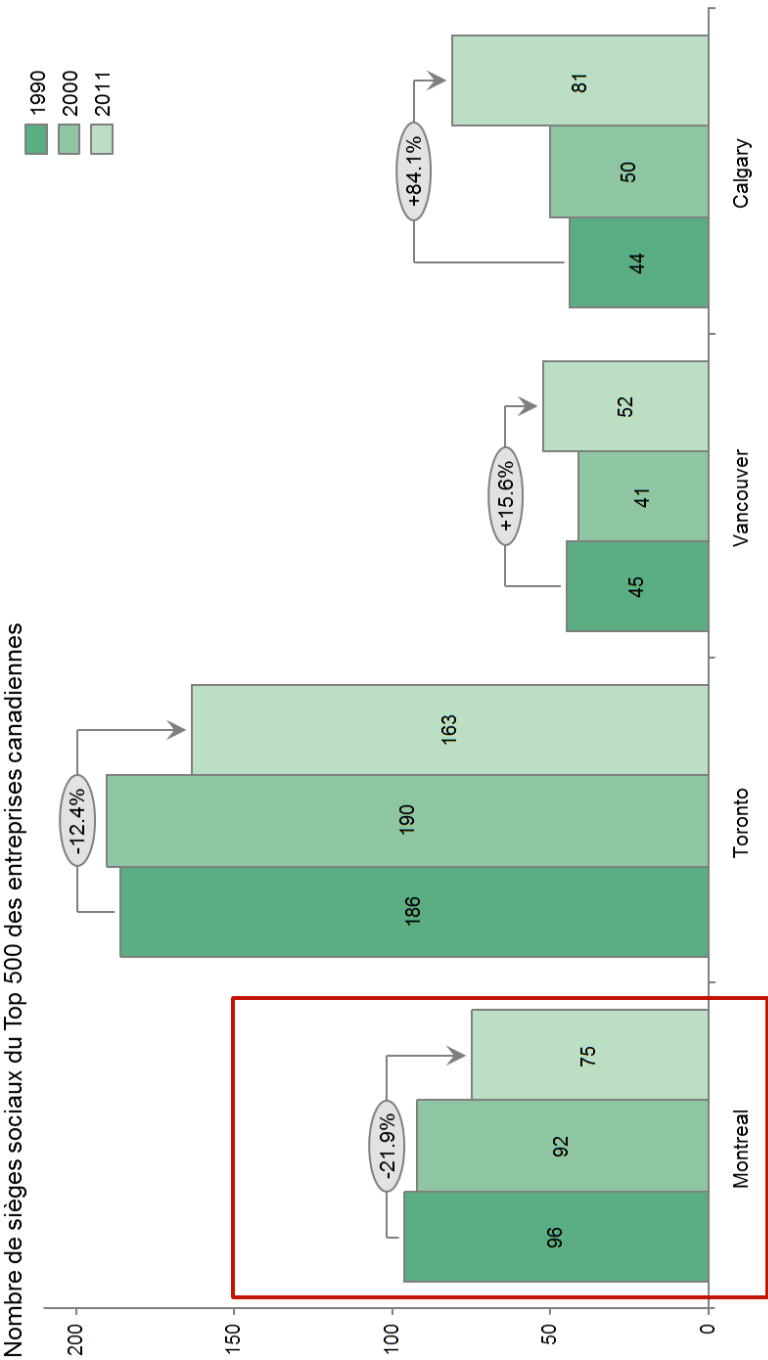
¹ Proportion parmi la population adulte entre 25 et 64 ans.
Source : données sur les indicateurs régionaux 2011-2012¹ (2011), Statistique Canada "Éducation, Recensement de 2006" (2006), US Census Bureau "Detailed Tables-United States, in metropolitan statistical area" (2009), Association des universités et des collèges du Canada, analyses BCG

Figure 36 : Montréal vieillit plus vite que les autres grandes villes canadiennes



1. Moyenne pour Calgary, Edmonton, Vancouver, Toronto et Ottawa.
 Note: Estimations de population au 1^{er} juillet: intercensitaires définitives de 1996 à 2005, postcensitaires définitives de 2006 à 2009, postcensitaires mises à jour pour 2010 et 2011 et postcensitaires provisoires pour 2012. Les données incluent des jeunes étrangers universitaires.
 Source: Statistiques Canada, Recensement 2006

Figure 37 : En 20 ans, Montréal a perdu 20 % de ses grands sièges sociaux



Source: Fraser Institute "Corporate Headquarters in Canada" (Janvier 2013)

Figure 38 : Montréal fait face à des défis importants

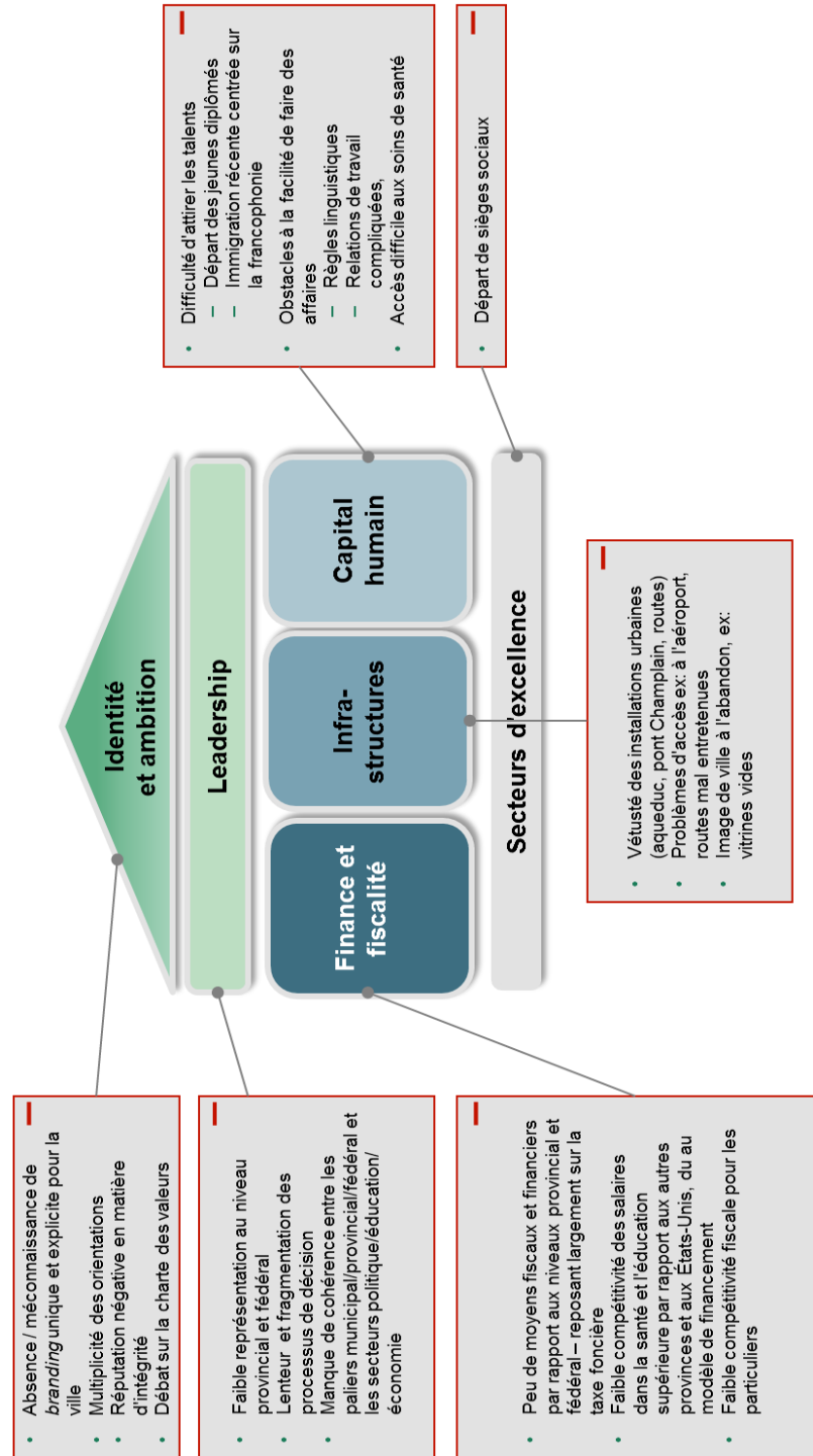


Figure 39 : Montréal vue par la presse internationale



Note: Après retrait des chiffres et des mots communs
Sources: Factiva, Internet, Presse

Figure 40 : Montréal vue par la presse francophone québécoise et canadienne



Méthodologie des mots-clés – Montréal dans la presse locale

- 200 articles de presse des 24 derniers mois obtenus par une recherche du mot « Montréal » dans la presse canadienne francophone¹
- Recherches internet sur les grands titres marquants des années 2012 et 2013 à Montréal

1. Le mot « Montréal » seul a été exclu de la représentation visuelle.
Note: Après retrait des chiffres et des mots communs
Sources: Factiva, Internet, Presse

Figure 41 - Un programme de relance de Montréal en 10 propositions

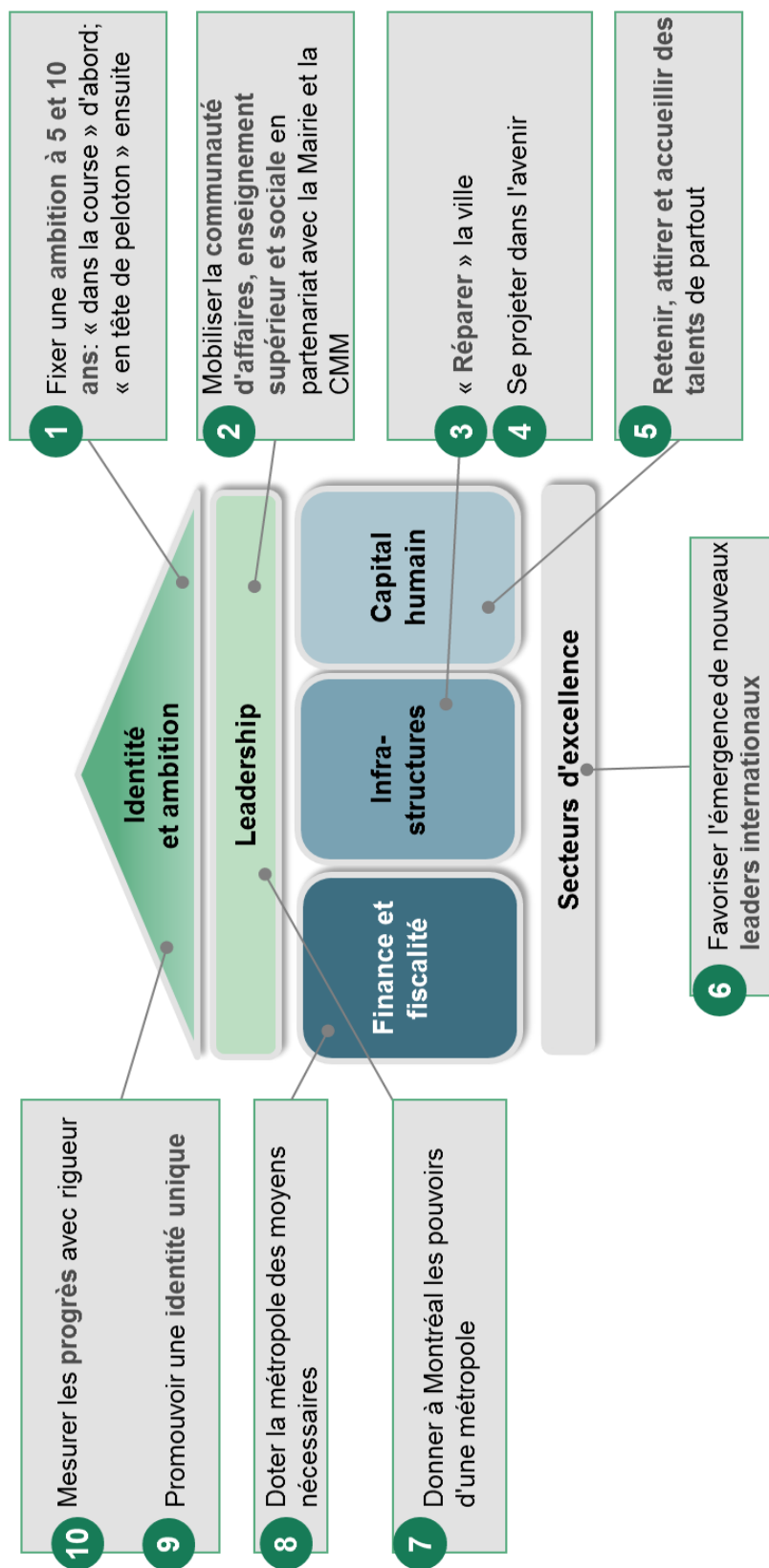




Figure 42 : Proposition 1

Historique 1998-2013					2019	2024
Moyenne des autres villes canadiennes ¹					Ambition 5 ans Montréal ³	Ambition 10 ans Montréal ³
Montréal canadiennes ¹					Leader ²	
Croissance démographique nette	1,0% ⁴	1,9% ⁴	2,7% ⁴	1,4% ^{6,7}	1,9% ⁶	1,9% ⁶
	~35 000 ⁵			~55 000		~85 000
Taux de chômage	8,5% ⁵	6,0% ⁵	4,9% ⁵	7,3%	6,0%	6,0%
Croissance du PIB	2,1% ⁴	3,1% ⁴	3,8% ⁴	3,0% ⁸	3,5% ⁸	3,5% ⁸

+

=

1. Moyenne pour Ottawa, Toronto, Calgary, Edmonton et Vancouver; 2. Le plus performant parmi Montréal et les 5 autres villes canadiennes mentionnées en (1); 3. Année de départ 2014; 4. Taux de croissance annuel moyen 1998-2013; 5. Moyenne BCG: ajustement du taux de croissance du PIB annuel moyen pour l'année en cours; 6. Calculé selon une progression vers l'objectif 2024 à taux de croissance annuel moyen constant; 7. Analyse BCG: ajustement du taux de croissance du PIB annuel moyen 1998-2013 qui prend en compte l'effet combiné de l'ambition de la croissance démographique (modèle de Solow: proportionnel 1:1 TCEEP, i.e. toutes choses étant égales par ailleurs la croissance de la population est directement proportionnelle à la croissance du PIB) et de l'ambition de taux de chômage (loi d'Okun: proportionnel 1:-2 TCEEP, i.e. toutes choses étant égales par ailleurs la croissance du taux de chômage de 1 point de pourcentage entraîne une diminution du PIB de 2%)

Source: Analyse BCG, entrevues BCG, Statistiques Canada, Oxford Economics



Figure 42 : Proposition 1

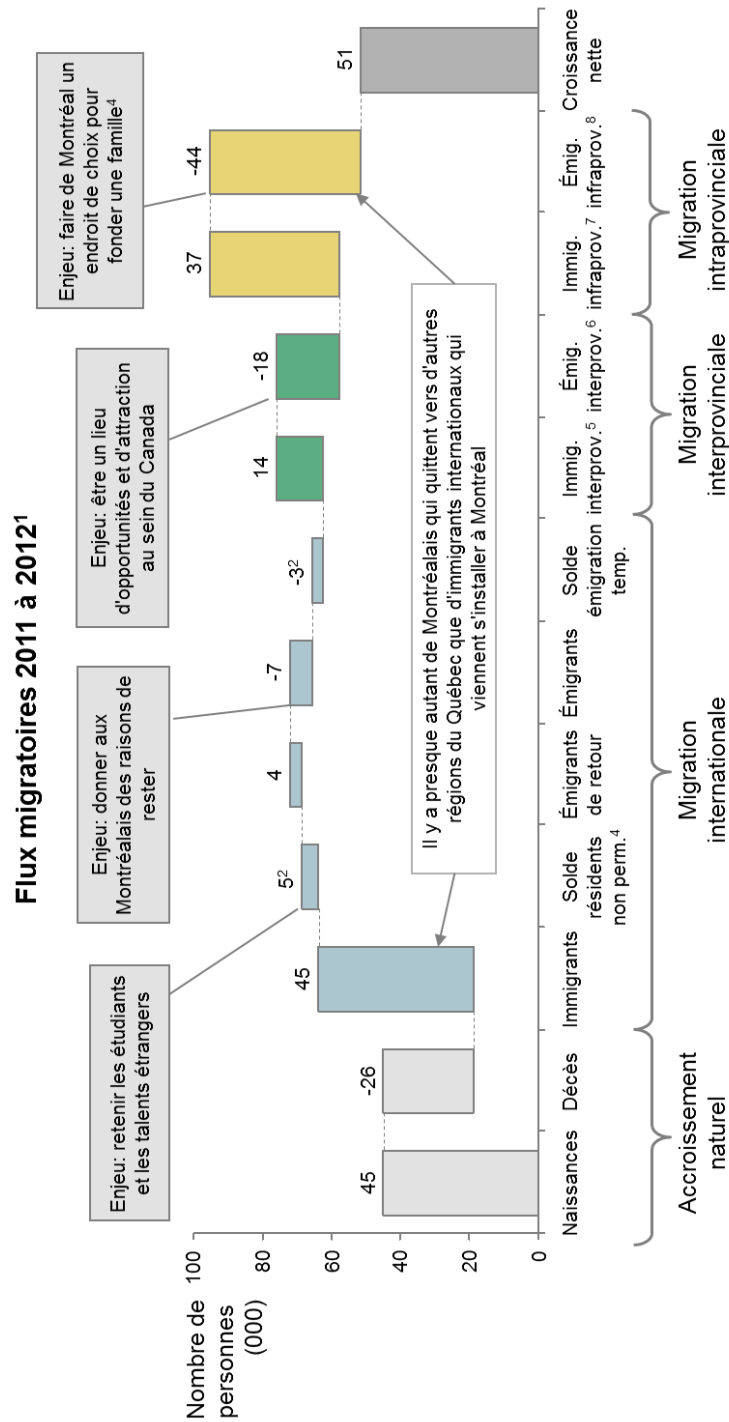
Historique 1998-2013					2019	2024
Moyenne des autres villes canadiennes ¹						
Montréal		Leader ²	Ambition 5 ans Montréal ³		Ambition 10 ans Montréal ³	
Croissance démographique nette	1,0% ⁴	1,9% ⁴	2,7% ⁴	1,4% ^{6,7}	1,9% ⁶	En misant sur la rétention, atteindre une croissance en ligne avec la moyenne des autres villes canadiennes
	~35 000 ⁵			~55 000	~85 000	
+						
Taux de chômage	8,5% ⁵	6,0% ⁵	4,9% ⁵	7,3%	6,0%	Diminution de 0,25% par année pour atteindre la moyenne Correspond à ~5 500-6 500 emplois supplémentaires par an
=						
Croissance du PIB	2,1% ⁴	3,1% ⁴	3,8% ⁴	3,0% ⁸	3,5% ⁸	"Dans la course" dans 5 ans "En tête de peloton" dans 10 ans

1. Moyenne pour Ottawa, Toronto, Calgary, Edmonton et Vancouver; 2. Le plus performant parmi Montréal et les 5 autres villes canadiennes mentionnées en (1); 3. Année de départ 2014; 4. Taux de croissance annuel moyen 1998-2013; 5. Moyenne 1998-2013; 6. Croissance annuelle pour l'année en cours; 7. Calculé selon une progression vers l'objectif 2024 à taux de croissance annuel moyen constant; 8. Analyse BCG: ajustement du taux de croissance du PIB annuel moyen 1998-2013 qui prend en compte l'effet combiné de l'ambition de la croissance démographique (modèle de Solow: proportionnel 1:1 TCEEP, i.e. toutes choses étant égales par ailleurs la croissance de la population est directement proportionnelle à la croissance du PIB) et de l'ambition de taux de chômage (loi d'Okun: proportionnel 1:-2 TCEEP, i.e. toutes choses étant égales par ailleurs la croissance du taux de chômage de 1 point de pourcentage entraîne une diminution du PIB de 2%)

Source: Analyse BCG, entrevues BCG, Statistiques Canada, Oxford Economics



Figure 43 : Flux migratoire à Montréal 2011-2012



1. Du 1^{er} juillet 2011 au 30 juin 2012; 2. Solde net des entrants et sortants dans cette catégorie; 3. Le solde de la migration intraprovinciale est de -7600 pour les 25 à 39 ans (contre -6154 pour la population générale), indiquant que les jeunes susceptibles de fonder une famille quittent le cœur de la région métropolitaine (source: Statistique Canada); 4. Solde des résidents non permanents; 5. Immigration interprovinciale; 6. Émigration interprovinciale; 7. Immigration intraprovinciale; 8. Émigration intraprovinciale.
 Note: Cette décomposition s'appuie sur plusieurs estimations différentes de Statistiques Canada – la croissance nette qui en découle peut varier avec d'autres méthodes de calcul de la population. Les entrants/sortants sont légèrement surestimés pour certaines catégories en raison de la méthode de calcul, mais les soldes sont cohérents avec l'ensemble de la période.
 Source: Statistique Canada

ANNEXE B – SOURCES – BIBLIOGRAPHIE

Conseil régional des partenaires du marché du travail de Montréal – Analyse du marché 2011-14 du travail tendances et Enjeux – 2010

Côté-Séguin – Rapport Côté-Séguin : Une Métropole à la hauteur de nos aspirations – 2010

Economist Intelligent Unit / Citi – Hot spots - Benchmarking global city competitiveness – 2012

Economist Intelligent Unit / Citi – Hot spots 2025 – Benchmarking future competitiveness of cities – 2013

Florida, Richard– Who's Your City? How the Creative Economy is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life, 2008

Florida, Richard – Cities and the Creative Class, 2005

Institute for Competitiveness & Prosperity – Flourishing in the global competitiveness game – 2008

Katz, Bruce – The Metropolitan Revolution: How Cities and Metros Are Fixing Our Broken Politics and Fragile Economy – 2013

Mercer – Classement mondial 2012 des villes selon la qualité de vie

Montréal International – Indicateurs d'attractivité 2009-2010

Task Force on Competitiveness, Productivity and Economic Progress – Making sense of public dollars: Ontario government revenue, spending and debt – 2013

The Boston Consulting Group – White Paper: The Global Infrastructure Challenge: Top Priorities for the Public and Private Sectors – 2010

The Boston Consulting Group – Sustainable Economic Development Assessment (SEDA) – 2013

The Boston Consulting Group – Global Aging: How Companies Can Adapt to the New Reality – 2011

Union des Municipalités du Québec – Livre Blanc Municipal - L'avenir a un lieu – 2012

United Nations – The Economic role of cities - UN Habitat report – 2011

Weissbourd, Robert – Metropolitan Business Plans: A New Approach to Economic Growth – 2011

ANNEXE C - SOURCES - LE RÔLE DES MÉTROPOLIS

Le Livre blanc de l'UMQ souligne l'importance des municipalités pour relever les défis du Québec



De nombreux défis attendent le Québec...

Globalisation de l'économie

- Ouverture des frontières
- Nouveaux pôles urbains sur l'échiquier mondial

Expansion du numérique

- Flux d'information géolocalisées
- Internet et technologies web

Transition dans les énergies et le climat

- Transition du modèle énergétique
- Changements climatiques

Changements démographiques et sociaux

- Vieillesse
- Gestion de l'immigration

...auxquels les municipalités doivent contribuer

Améliorer la compétitivité

- Intégration au sein d'espaces économiques communs
- Développement des réseaux d'informations et de recherche

Rester à l'avant-garde

- Mise en place d'un cadre propice à l'innovation
- Renouvellement du capital humain

Assumer une responsabilité environnementale et envers la santé des populations

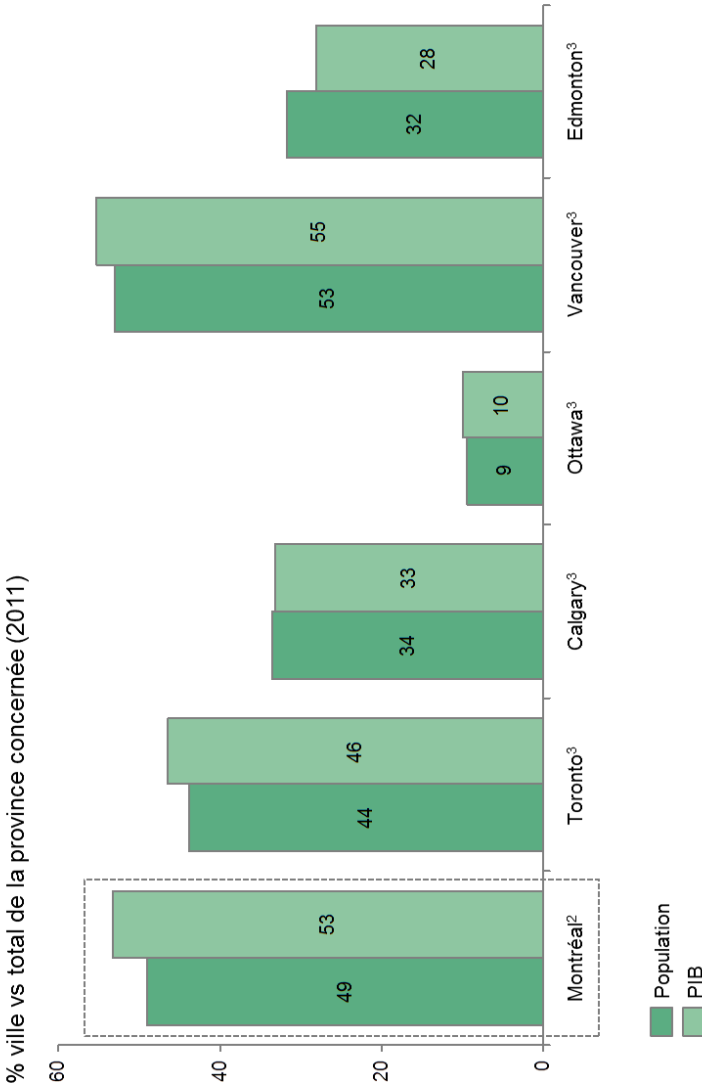
- Développement durable et réduction des gaz à effet de serre
- Réduction des problèmes liés à la sédentarité

Renforcer la cohésion sociale

- Outils d'aménagement et d'urbanisme
- Mobilisation des services

Source: Livre Blanc Municipal, L'avenir à un lieu

Comme Toronto et Vancouver, Montréal¹ est un moteur économique au sein de sa province



1. Selon la région métropolitaine de Montréal de recensement (RMR #462) (3,9M habitants) et PIB par RMR). 3. Données provenant de Oxford Economics pour l'année 2011
Note: Les données sont pour la région métropolitaine de recensement respective de chaque ville (RMR)
Source: Oxford Economics, Institut de la statistique du Québec

Selon EIU, Montréal moins compétitive en 2025 qu'en 2012

Rang 2025	Rang 2012	Ville	Cote globale ¹	Rang 2025	Rang 2012	Ville	Cote globale	Rang 2025	Rang 2012	Ville	Cote globale
1	2	New York	75.7	31	39	Kuala Lumpur	58.9	=60	68	Santiago	52.1
2	6	London	73.1	32	33	Dallas	58.6	62	53	Bangkok	52.0
3	1	Singapore	71.2	33	42	Atlanta	58.1	63	75	Kuwait City	51.7
4	3	Hong Kong	68.1	34	36	Berlin	57.7	64	78	Muscat	51.4
5	3	Tokyo	68.0	35	34	Seattle	57.6	65	63	Panama City	50.8
6	8	Sydney	67.3	=36	28	Montréal	57.5	66	65	Johannesburg	50.5
7	5	Paris	67.0	=36	61	São Paulo	57.5	67	56	Buenos Aires	49.9
8	13	Stockholm	65.7	38	32	Shanghai	57.3	68	52	Rome	49.8
9	12	Chicago	65.6	39	41	Abu Dhabi	57.2	69	53	Shenzhen	49.4
10	10	Toronto	64.7	40	50	Miami	56.5	70	71	Istanbul	49.3
=11	25	Taipei	64.1	41	57	Tel Aviv	56.1	71	71	Fukuoka	49.2
=11	7	Zürich	64.1	42	31	Auckland	56.0	72	73	Mexico City	49.0
13	11	Amsterdam	63.8	=43	46	Birmingham	55.8	73	55	Nagoya	48.6
14	17	Washington	63.2	=43	60	Incheon	55.8	74	76	Jakarta	48.1
=15	21	Copenhagen	63.0	=43	49	Warsaw	55.8	75	83	Lima	48.0
=15	22	Seoul	63.0	=46	44	Hamburg	55.7	76	89	Rio de Janeiro	47.6
17	24	Los Angeles	62.7	=46	18	Madrid	55.7	77	87	Cape Town	47.4
18	19	San Francisco	62.5	48	40	Philadelphia	55.0	78	80	Athens	47.3
19	16	Boston	62.3	49	36	Beijing	54.9	79	91	Manila	47.1
=20	9	Frankfurt	62.0	50	50	Osaka	54.5	80	77	Bucharest	46.9
=20	14	Melbourne	62.0	=51	63	Busan	54.3	81	69	Tianjin	46.7
22	27	Dublin	61.4	=51	67	Mumbai	54.3	82	88	Qingdao	46.4
23	29	Dubai	61.3	53	48	Budapest	54.0	=83	81	Dalian	46.1
24	38	Doha	61.1	54	47	Prague	53.9	=83	82	Suzhou (Jiangsu)	46.1
25	26	Brussels	61.0	55	42	Barcelona	53.6	85	85	Bogotá	45.8
26	34	Oslo	60.8	56	69	Delhi	53.3	86	78	Chengdu	45.4
27	29	Houston	60.7	57	58	Lisbon	53.1	=87	73	Kraków	45.3
28	23	Vancouver	60.6	58	45	Milan	53.0	=87	98	Riyadh	45.3
29	14	Vienna	60.4	59	59	Moscow	52.5	89	66	Guangzhou	45.2
30	20	Geneva	59.4	=60	62	Monaco	52.1	90	103	Kiev	44.9

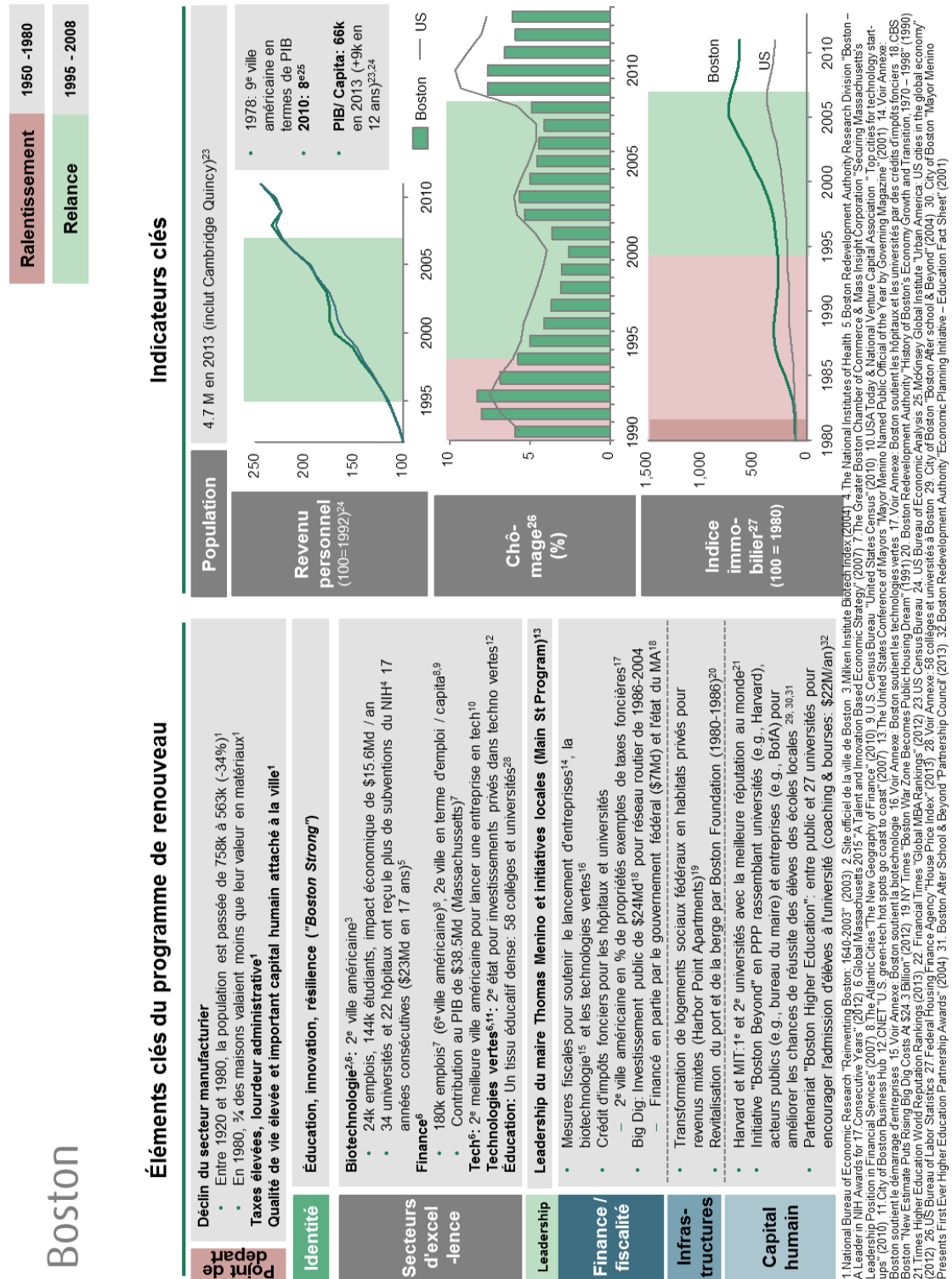
1. Voir Annexe: Méthodologie de l'étude du Economist Intelligence Unit sur la compétitivité des villes
Source: Economist Intelligence Unit en partenariat avec Citi "Hot spots 2025 - Benchmarking the future competitiveness of cities" (2013)

Méthodologie de l'étude de l'*Economist Intelligence Unit* sur la compétitivité des villes

Poids des indicateurs	%	Poids des indicateurs	%
Puissance économique (30%)		Caractère social et culturel (5%)	
• PIB réel (\$, prix 2005)	27,8	• Liberté d'expression et droits humains	20,0
• PIB réel par tête (\$, prix 2005)	11,1	• Ouverture et diversité	20,0
• Taux de croissance du PIB réel de la ville	50,0	• Présence du crime dans la société	20,0
• Intégration au marché régional	11,1	• Vitalité culturelle	40,0
Capital physique (10%)		Capital humain (15%)	
• Qualité de l'infrastructure physique	42,9	• Croissance de la population	16,7
• Qualité des transports publics	14,3	• Population en âge de travailler (% de la population totale)	11,1
• Qualité de l'infrastructure de télécommunication	42,9	• Qualité de l'éducation	44,4
Maturité financière (10%)		• Qualité des soins de santé	11,1
• Profondeur/largeur de l'ensemble financier	75,0	• Embauche d'étrangers	16,7
• Localisation de la Bourse principale du pays	25,0	Environnement et risques naturels (5%)	
Caractère institutionnel (15%)		• Risque de catastrophes naturelles	33,3
• Processus électoral et pluralisme	14,3	• Gouvernance environnementale	66,7
• Autonomie fiscale du gouvernement local	28,6	Attrait mondial (10%)	
• Taxation	14,3	• Attractivité auprès des entreprises mondiales	25,0
• État de droit	14,3	• Classement en termes de vols internationaux	25,0
• Efficacité du gouvernement	28,6	• Développement de conférences/conventions	25,0
		• Leadership dans l'enseignement supérieur	25,0

Source: Economist Intelligence Unit en partenariat avec Citi "Hot spots 2025 - Benchmarking the future competitiveness of cities" (2013)

ANNEXE D – SOURCES – ANALYSE DES MÉTROPOLIS



58 collèges et universités à Boston (1/2)

Name	Location	Control	Classification	Enrollment	Founded	NEASC- accredited
Andover Newton Theological School	Newton	Private	Special-focus	350	1807	1978
Bay State College	Boston	For-profit	Baccalaureate	1150	1946	2008
Babson College	Wellesley	Private	Special-focus	2,375	1919	1950
Benjamin Franklin Institute of Technology	Boston	Private	Special-focus	513	1908	2006
Bentley University	Waltham	Private	Master's	5,662	1917	1966
Berklee College of Music	Boston	Private	Special-focus	4,054	1945	1973
Boston Architectural College	Boston	Private	Special-focus	1,338	1889	1991
Boston Baptist College	Milton	Private	Special-focus	153	1976	
Boston College	Newton	Private	Research	14,621	1863	1935
Boston Conservatory	Boston	Private	Special-focus	613	1867	1988
Boston Graduate School of Psychoanalysis	Brookline	Private	Special-focus	178	1973	1996
Boston University	Boston	Private	Research	31,766	1839	1929
Brandeis University	Waltham	Private	Research	5,327	1948	1953
Bunker Hill Community College	Boston	Public	Associate's	8,806	1973	1976
Cambridge College	Cambridge	Private	Master's	5,355	1971	1981
Curry College	Milton	Private	Baccalaureate	3,097	1879	1970
Eastern Nazarene College	Quincy	Private	Baccalaureate	1,050	1900	1943
Endicott College	Beverly	Private	Master's	4,245	1939	1952
Emerson College	Boston	Private	Master's	4,536	1880	1950
Emmanuel College	Boston	Private	Master's	2,467	1919	1933
Episcopal Divinity School	Cambridge	Private	Special-focus	108	1975	
Fisher College	Boston	Private	Baccalaureate	1,225	1903	1970
Franklin W. Olin College of Engineering	Needham	Private	Special-focus	343	1997	2006
Harvard University	Cambridge	Private	Research	25,690	1636	1929
Hebrew College	Newton	Private	Special-focus	201	1921	1955
Hellenic College and Holy Cross Greek Orthodox School of Theology	Brookline	Private	Special-focus	186	1937	1974
Hult International Business School	Cambridge	Private	Special-focus	1,000	1964	1976
Labouré College	Boston	Private	Associate's	548	1892	1975
Lasell College	Newton	Private	Baccalaureate	1,469	1851	1932

Source: Wikipedia, Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, U.S. Department of Education National Center for Education Statistics, Commission on Institutions of Higher Education (CIHE) of the New England Association of Schools and Colleges (NEASC)

58 collèges et universités à Boston (2/2)

Name	Location	Control	Classification	Enrollment	Founded	NEASC- accredited
Lesley University	Cambridge	Private	Master's	7,003	1909	1952
Longy School of Music	Cambridge	Private	Special-focus	235	1915	1995
Massachusetts College of Art and Design	Boston	Public	Special-focus	2,349	1873	1954
Massachusetts College of Pharmacy & Health Sciences	Boston	Private	Special-focus	3,909	1823	1974
Massachusetts Institute of Technology	Cambridge	Private	Research	10,229	1861	1929
Massachusetts School of Professional Psychology	Boston	Private	Special-focus	304	1974	1984
MGH Institute of Health Professions	Boston	Private	Special-focus	1329	1977	1985
Mount Ida College	Newton	Private	Baccalaureate	1,460	1899	1970
New England College of Business and Finance	Boston	Private	Master's	711	1909	2008
New England College of Optometry	Boston	Private	Special-focus	464	1894	1976
New England Conservatory	Boston	Private	Special-focus	714	1867	1951
New England Institute of Art	Brookline	For-profit	Special-focus	1,975	1952	2004
New England School of Law	Boston	Private	Special-focus	1,103	1938	
New England School of Photography	Boston	For-profit	Special-focus	119	1968	
Newbury College	Brookline	Private	Baccalaureate	1,088	1962	2000
Northeastern University	Boston	Private	Research	24,434	1898	1940
Pine Manor College	Brookline	Private	Baccalaureate	452	1911	1939
Quincy College	Quincy	Public	Associate's	3,932	1958	1980
Roxbury Community College	Boston	Public	Associate's	2,398	1973	1981
Saint John's Seminary	Boston	Private	Special-focus	118	1884	1969
School of the Museum of Fine Arts	Boston	Private	Special-focus	797	1876	
Simmons College	Boston	Private	Master's	4,933	1899	1929
Suffolk University	Boston	Private	Research	12,000	1906	1952
Tufts University	Medford	Private	Research	10,252	1852	1929
University of Massachusetts Boston	Boston	Public	Research	14,117	1964	1972
Urban College of Boston	Boston	Private	Associate's	673	1993	2001
Wellesley College	Wellesley	Private	Baccalaureate	2,373	1870	1929
Wentworth Institute of Technology	Boston	Private	Special-focus	3,816	1904	1967
Wheelock College	Boston	Private	Master's	1,109	1939	1950

Source: Wikipedia, Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, U.S. Department of Education National Center for Education Statistics, Commission on Institutions of Higher Education (CIHE) of the New England Association of Schools and Colleges (NEASC)

Boston soutient le démarrage d'entreprises

Organisation		Action/Impact	Cible	Financement
Prêts	Boston Loan Development Corporation	Offre des prêts jusqu'à 150 000 \$ • 4 M\$ en prêts engendre 8,5 M\$ en financement • 1 000 emplois	Entreprises qui s'installent à Boston et qui veulent faire une acquisition ou acheter de l'équipement	Public
	Boston Industrial Development Financing Authority	Émet des obligations qui financent les besoins en capital des entreprises	PME de Boston	Public
	Partners with Nonprofits	Offre des prêts jusqu'à 25 000 \$ pour rénover les installations • Décerne les prêts par appel d'offres • Soutient des projets avec un budget de 3 M\$ / année	Organismes sans but lucratif de Boston	Public
Services de soutien	Boston Redevelopment Authority	Gère un budget de 35 M\$ / année pour supporter des projets Offre de la formation et des services en RH gratuitement	Initiatives de développement économique et de soutien à l'emploi Moyens de transports alternatif	Mixte (55/45% public/privé)
	The Capital Network	40+ programmes de formation et de réseautage impliquant des investisseurs et des professionnels de l'industrie	Entrepreneurs en lancement d'entreprise	Privé

Source: City of Boston, The Capital Network, Boston Loan Development Corporation, Boston Industrial Development Financing Authority, Boston Redevelopment Authority, IRS

Boston soutient la biotechnologie

En complément des entreprises biopharmaceutiques et de sciences médicales du Massachusetts, plus de 60 institutions universitaires offrent des diplômes de pointe dans les sciences de la vie. Le Massachusetts comporte cinq des huit plus grands hôpitaux du pays financés par les NIH (Instituts nationaux de santé) et une force de travail offrant des compétences et une productivité sans équivalents aux employeurs. Le Massachusetts soutient son économie innovante par une palette de programmes d'incitation à la création d'emplois – dont l'initiative phare à 1Md\$, la *Massachusetts Life Sciences Initiative*

Matrice des incitations *Massachusetts Life Sciences* ¹—Profil des candidats

Type d'assistance	Particuliers / Universités	Start-ups	Stade initial	Mi-parcours	Maturité	Infrastructure
Subventions	Subv. Nouveau Chercheur			Subvention Embauche et Formation		Subv. CDAG & PWED
		Subvention Recherche Coopérative		Fonds de Formation des Effectifs (et Express)		
			Challenge Stages			Fonds en capital LSI
Financement	Start-up Nouvelle Faculté			Subv. Appartement Petites Entr.		
		Accélérateur Sciences de la Vie		Fonds Technologies Emergentes		Financement Amélioration de la Région
Incitations fiscales					Financement Exportation Obligations Industrielles Exemptées d'Impôts	
					Crédit d'impôt remboursable de 10% pour l'investissement dans les sciences de la vie	
					Crédits d'impôts investissements EDIP 3-40%	
					Crédit d'impôt investissement 3%	
					Single Sales Tax Factor pour les Fabricants	
					Exemption d'impôt Sales & Use	
					Crédit d'impôt R&D 10%	
					Crédit Remboursable des FDA User Fees	
					Report de 15 ans des Pertes d'Exploitation Nettes	
					Exemption d'impôts Construction	

Indique des programmes disponibles via l'initiative *Massachusetts Life Sciences* d'1Md\$. Les programmes sont administrés par une agence semi-publique, le *Massachusetts Life Sciences Center*

Indique des programmes administrés par une variété d'agences publiques et semi-publiques telles que le *Mass Development*, *Massachusetts Office of Business Development* et la *Division of Career Services*. Quelques traitements fiscaux sont disponibles "de droit" et ne requièrent pas d'acte de candidature

1. La matrice inclut un large échantillon de programmes d'assistance de l'Etat à l'activité mais n'est pas une liste exhaustive
Source: *Massachusetts Biotechnology Council "Massachusetts Life Sciences Incentives"* (2013)

Boston soutient le développement des technologies vertes

Choix de sites

- L'Autorité du Redéveloppement de Boston offre un ensemble d'espaces de bureau et industriels dans le Boston Marine Industrial Park, où sont situées un grand nombre d'entreprises de technologies vertes

Financement

- L'Autorité du Redéveloppement de Boston offre un financement aux entreprises
- Des instruments de financement par des tiers existent pour les entreprises vertes et pour des projets d'énergies vertes / financement écologique, dont ceux offerts par ACCION et New Generation Energy

Formation du personnel

- L'Autorité du Redéveloppement de Boston offre des opportunités de formation pour la main d'œuvre de demain (la ville a consacré 250K\$ pour développer la capacité en main d'œuvre verte)

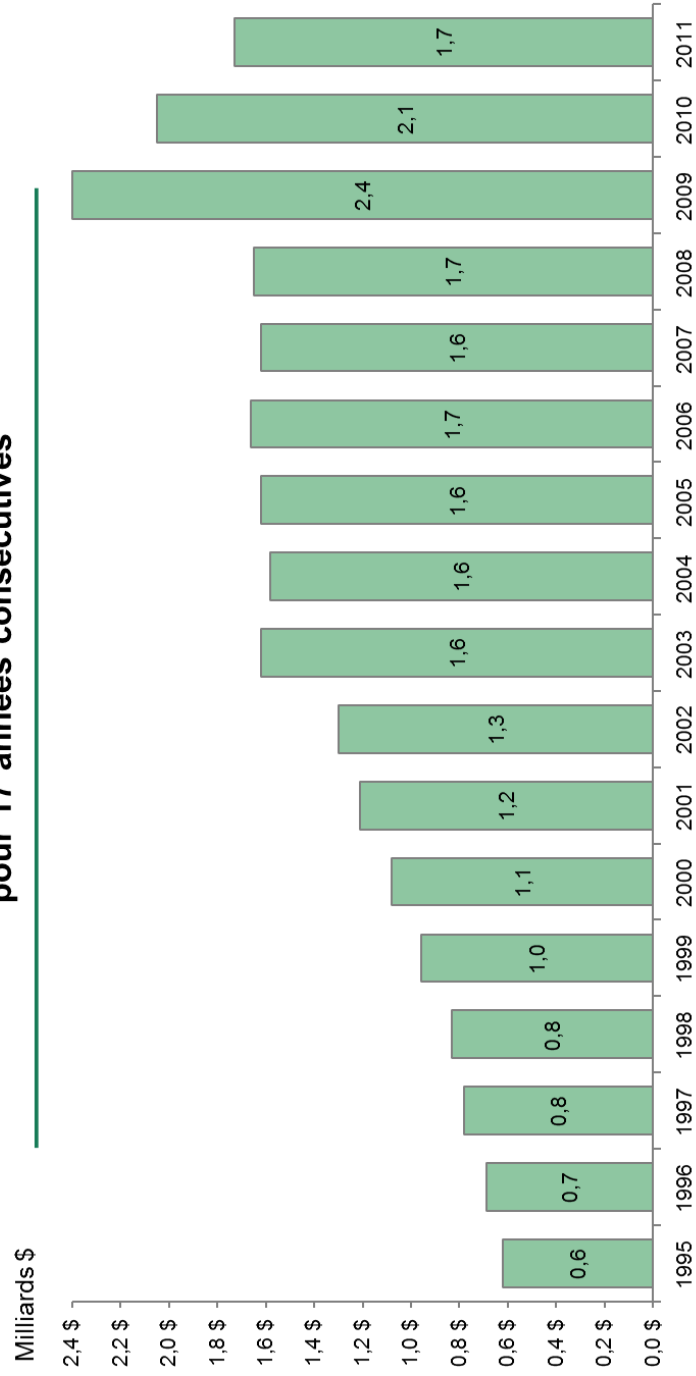
Point de contact unique

- Assistance aux entreprises écologiques actuelles et futures de Boston pour la navigation dans les systèmes municipaux et mise en relation avec les ressources liées à l'efficacité énergétique, à la faisabilité de l'utilisation d'énergies renouvelables et aux incitations

Source: Site Officiel de Green Tech Boston, une des initiatives de la mairie dans le cadre du City of Boston Business Hub

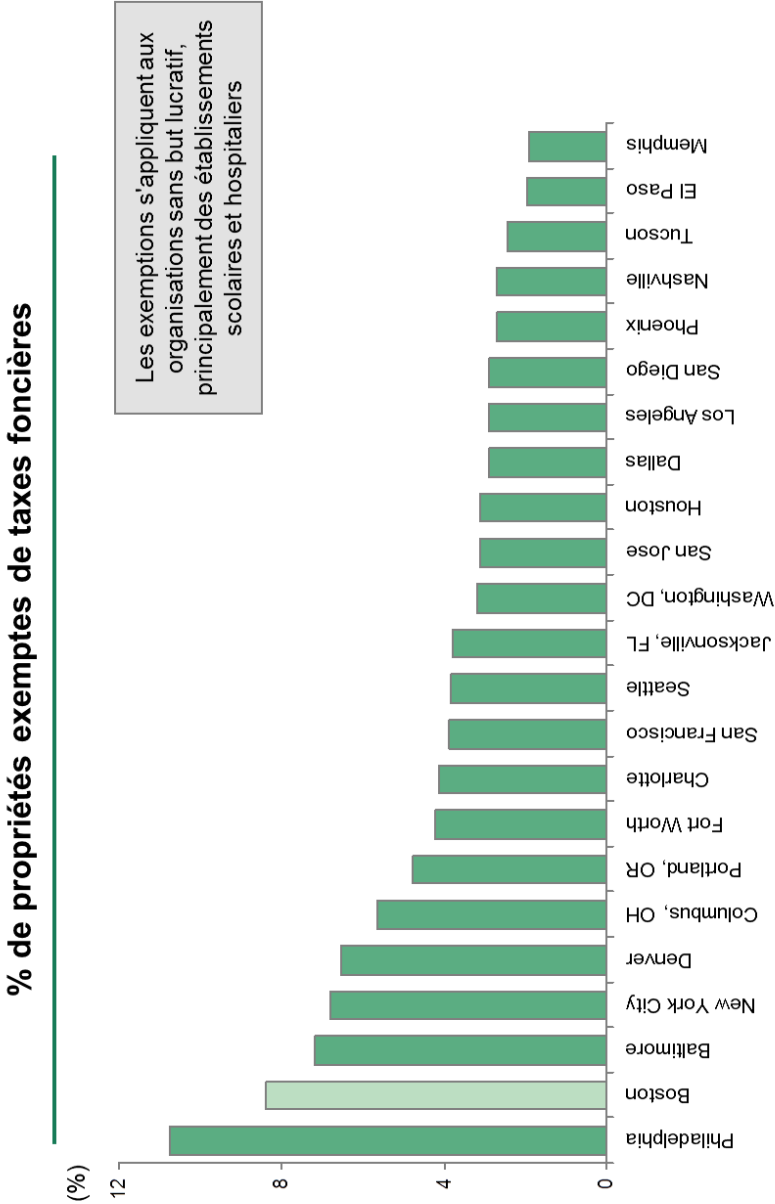
Boston a reçu 23,4 milliards \$ en subventions du NIH en 17 ans

**Boston est le 1^{er} récipiendaire des subventions du NIH
pour 17 années consécutives**



Source: Boston Redevelopment Authority Research Division "Boston – A Leader in NIH Awards for 17 Consecutive Years" (2012)

Boston soutient les hôpitaux et les universités par des crédits d'impôts fonciers



Source: The Lincoln Institute of Land Policy "The Property Tax Exemption for Nonprofits and Revenue Implications for Cities" (2011)

Boston devient *Boston strong*

Des événements terribles...

Le Marathon de Boston est l'un des plus importants au monde

- 25-35,000 participants
- ~500,000 spectateurs
- Plus ancien marathon au monde (depuis 1897)

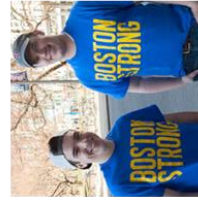
Lors de l'édition 2013, un attentat fait 3 morts et plus de 200 blessés

- 2 bombes explosent près de la ligne d'arrivée
- 3 heures après l'arrivée du gagnant alors que la majorité des coureurs sont encore en course

...contribuent à enrichir la marque de Boston

Boston devient un symbole de résilience et d'unité

- Lancement de la campagne "Boston Strong": concert, t-shirts, site web
- Création du "One fund" d'aide aux victimes: ~70 millions sont collectés



"En 20 ans à la mairie, je n'ai jamais vu la communauté d'affaires se rassembler aussi rapidement" – Maire T. Menino

Manchester

Éléments clés du programme de renouvel

Point de départ	Berceau de l'industrialisation ²¹ - Première ville industrielle de l'histoire (Première Révolution Industrielle)¹ Économie du textile affectée par le déclin du secteur manufacturier ¹² - Entre 1961-1983, Manchester perd 150 000 emplois manufacturiers (~10% population active)³ Déclin du transport maritime, le port Salford Quays ferme en 1982 (3 000 emplois) ³
	Choix no 1 des entreprises, ville inspirante et foyer de créativité mondial ⁷
Identité	Médias créatifs et numériques: Siège de la BBC et de Google UK ⁷ - Investissements de £3.5 par la ville pour développer l'industrie (e.g. Salford Quays, MediaCityUK)⁷ 5k compagnies, 63k emplois, impact économique de £6.5Md³ Services aux entreprises: 5^e meilleure ville d'Europe (en dehors des capitales) pour installer une entreprise⁴, 70k emplois⁷ Sports: 2 des 7 clubs de soccer générant le plus de revenu au monde (£537M combiné)⁵, Jeux du Commonwealth (2002)⁶
Secteurs d'excellence	
Leadership	Projets d'infrastructures réalisés en PPP et subventions gouvernementales accordées dans le cadre de concours ¹² - Financement privé ou réalisé en PPP¹² - Dépenses de £650M (2009-10)¹⁶ et plan de développement d'infra de £500M par le propriétaire du club de soccer Manchester City¹⁵
Finance / fiscalité	Transport - Airport City (£600M, débute en 2012)⁹ - Expansion du Metrolink: £305M pour les 2 premières phases, 1/3 financé par le privé (1989-1997)⁸ - Port Atlantic Gateway (investissement proposé £14Md sur 30 ans)¹⁰ Immobilier - Reconstruction du centre-ville après l'attentat de 1996 (£411M en paiements d'assurances seulement)¹³ - MediaCityUK (£650M, débute en 2007)¹¹ - Développement NOMA (£800 sur 10-15 ans)¹⁴ Infrastructure "verte" - Construction de système de gestion de déchets pour éliminer l'enfouissement sans traitement et favoriser recyclage et compostage (£640M, 2009)²³ - Agrandissement du campus de Manchester University (£1Md, pour 2020)¹⁷
Infrastructures	
Capital humain	

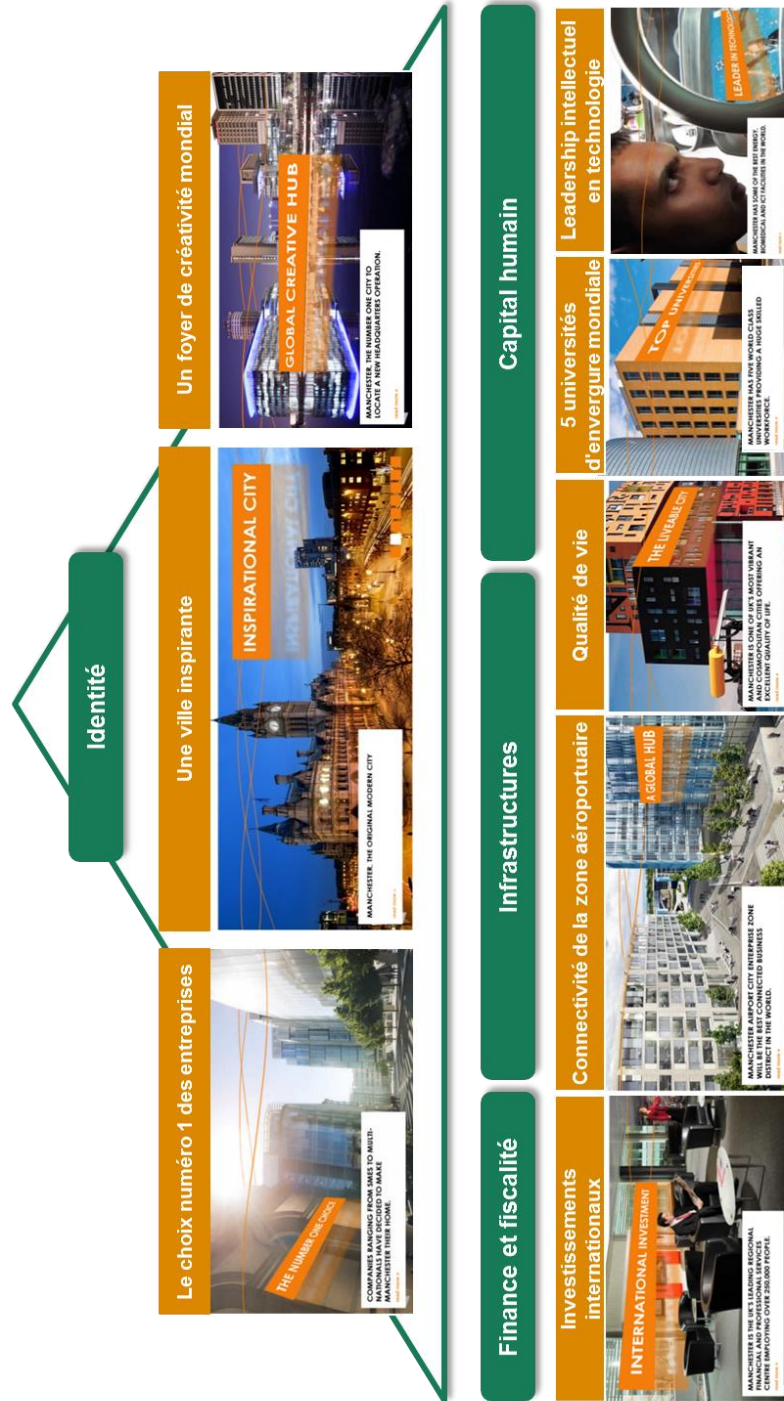
1. Friedrich Engels "The Condition of the Working Class in England" (1845) 2. Alan Kidd "Manchester: A History" (2006) 3. Salford Quays Council "Milestone: The Story of Salford Quays" (2002) 4. Cushman & Wakefield "European Cities Monitor - 2010 Summary" (2010) 5. Deloitte "Football Money League" (2012) 6. Manchester City Council "Games Final Report - Executive Summary" (2012) 7. City of Manchester "Manchester City Council: Games Final Report - Executive Summary" (2012) 8. City of Manchester "Manchester City Council: Games Final Report - Executive Summary" (2012) 9. City of Manchester "Manchester City Council: Games Final Report - Executive Summary" (2012) 10. City of Manchester "Manchester City Council: Games Final Report - Executive Summary" (2012) 11. City of Manchester "Manchester City Council: Games Final Report - Executive Summary" (2012) 12. City of Manchester "Manchester City Council: Games Final Report - Executive Summary" (2012) 13. City of Manchester "Manchester City Council: Games Final Report - Executive Summary" (2012) 14. Site officiel du promoteur The Co-operative Estates 15. Mirror Football "Manchester City planning new £50million training HQ" (2010) 16. The Guardian "Sheikh Mansour's £500m Manchester City cash injection" (2010) 17. The University of Manchester "Manchester 2020 Vision leads to £1 billion campus Master Plan" (2012) 18. Office of the Deputy Minister "State of the English Cities" Land Registry HP" 20. Eurostat (2013) 21. Alexis de Tocqueville "Voyage en Angleterre et en Irlande de 1835" (1835) 22. Ashurst Law Firm "Ashurst advises on £640 million Manchester waste project" (2009) 23. EIB "Greater Manchester Waste PPP Project achieves financial close with help of GBP 182m EIB loan" (2009)

Ralentissement	1960 - 1985
Relance	1997 - 2008

Indicateurs clés

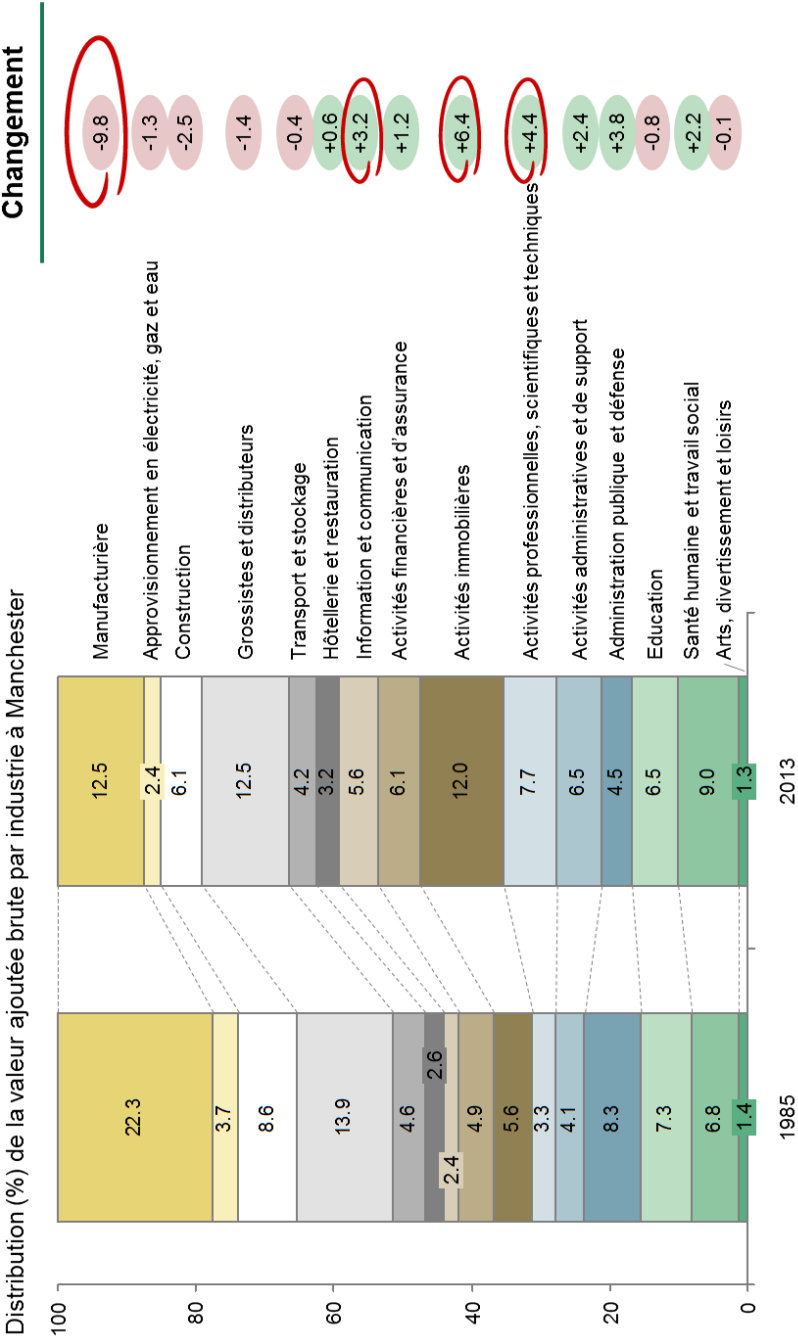


3 messages clés pour l'identité de Manchester : N°1 des entreprises, inspirante, foyer de créativité mondial



Source: Site officiel de MIDAS

Déclin de l'industrie manufacturière et essor des services aux entreprises et des médias



Source: Office for National Statistics, Oxford Economics, Wikipedia

Melbourne

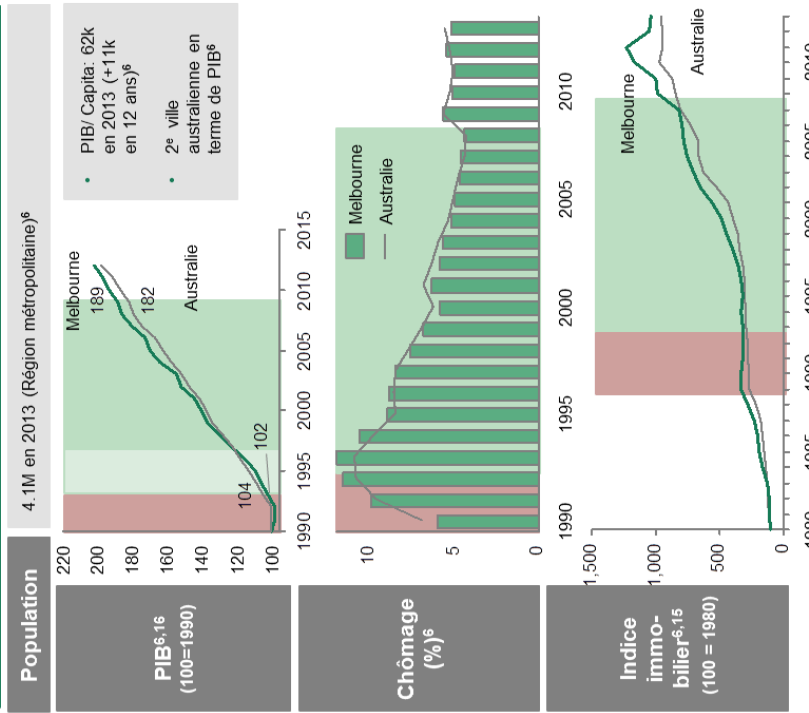
Éléments clés du programme de renouveau

Point de départ	Krash boursier en 1987⁵ Récession de 1989 à 1993 - Chômage augmente de 6.8% pour atteindre 11.4% dans l'État de Victoria (augmentation de 4.7% à 10.6% dans New South Wales, l'état de Sydney)¹ 30% de réduction de l'emploi dans l'industrie du textile¹ - Coups de postes dans la fonction publique (santé et éducation)² - Effondrement de la banque commerciale Tricontinental, de la State Bank of Victoria et de la Pyramid Building Society¹
	Re-branding en 2009: <i>Leading capital city with an international reputation for excellence, innovation and leadership</i>
Identité	Tourisme et événements: 1^{er} ville australienne (Grand Prix, Australian Open)⁷ 34k emplois et 2k établissements de près de 2M m² de superficie⁷ 7.6M visiteurs domestiques et 1.9M visiteurs internationaux⁸ - Dépenses de \$15.8B / années⁸ Arts et culture: 1^{er} industrie de Melbourne en terme de superficie⁷ 4.8k employés, 194 établissements⁷ - Expertise mondiale en postproduction et effets spéciaux⁷
Secteurs prioritaires	
Leadership	Leadership de l'État (Kennett): réduction / privatisation d'organes gouvernementaux et promotion de la ville comme destination touristique (tenue d'événements majeurs)⁴ - Subventions pour la tenue d'événements sportifs / culturels par le biais du Triennial Sponsorship Program (\$1.4M / an)⁷ - Subventions pour soutenir les arts via le Annual Arts Grants Program (\$20k par personne / an) ou le Triennial Program – Arts and Culture¹⁴ - Construction de centres de divertissement/tourisme - Centre de divertissement: Crown Casino Complex (\$2B) en 1997¹¹ - Melbourne Exhibition and Convention Centre (\$254M, 1990 et 1996)¹² - Construction de réseau routier autour du centre d'affaires à Melbourne - CityLink Tollway (22km, \$1.8B) en 1996¹⁰ \$45M de l'état pour la mise en place d'accueillir le Grand Prix de F1 en 1996 - Meilleure ville australienne pour étudier (4^e ville au monde)⁹ - Formation de leaders dans l'industrie du tourisme via le Melbourne Tourism Industry Leadership Program (formation, réseautage, gestion de la relève)¹³
Finance / fiscalité	
Infrastructures	
Capital humain	

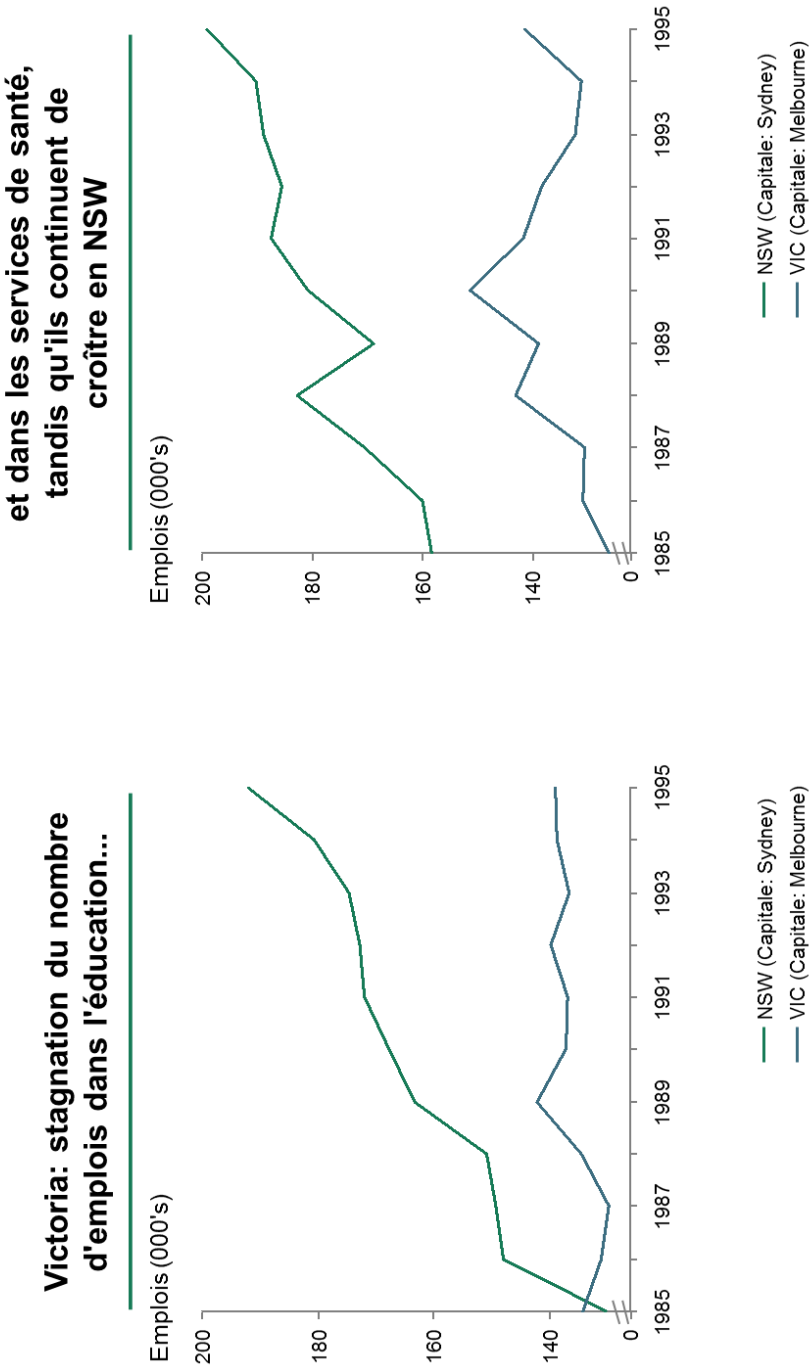
1. Department of Economics, University of Melbourne. (2007). 2. Voir Annexe: L'État de Victoria coupe des emplois dans la santé et l'éducation pendant la récession 3. Grandprix.com "Interview with Judith Griggs" (1996). 4. Ville de Melbourne "Melbourne - the city's history and development" (1995). 5. Voir Annexe: Krash boursier de 1987 en Australie. 6. Australian Bureau of Statistics. Oxford Economics. 7. Site officiel de la Ville de Melbourne. 8. The Age "Now Sydney loses its tourism ascendancy." (2008). 9. QS Best Student City Rankings (2012). 10. Public Accounts and Estimates Committee "Report on private investment in public infrastructure" (2006). 11. Pokerplayer "Crown Casino, Melbourne" (2010). 12. Site du MECC "Melbourne Exhibition and Convention Centre - Facts at a Glance" (2007). 13. Voir Annexe: Melbourne soutient le capital humain dans l'industrie du tourisme. 14. Voir Annexe: Melbourne soutient les arts et la tenue d'événements culturels. 15. Peter Abelson and Demi Chung "Housing Prices in Australia 1970 To 2003" (2004). 16. Ironfish Residential Property Outlook (2013). estimations BCG 16. SGS Economics & Planning "Australian Cities Accounts" (2011)

Ralentissement	1989 - 1993
Relance	1993 - 2009

Indicateurs clés



Pendant la récession, région de Melbourne est plus affectée que celle de Sydney



Source: Department of Economics, University of Melbourne "The Victorian Economy in the 1989/90-1992/93 Recession" (2007)

Melbourne soutient le capital humain dans l'industrie du tourisme



Historique¹	Lancement du Programme de Leadership Industriel de Melbourne dans le Tourisme (MTILP) en 2009 Soutien: Tourism Victoria, Ville de Melbourne Parrainage: Aéroport de Melbourne Conduit par: Destination Melbourne, organisation régionale du tourisme de Melbourne destination melbourne
Objectifs¹	Améliorer les standards professionnels de l'industrie touristique de l'État de Victoria avec les objectifs stratégiques suivants • Développer le leadership de l'industrie touristique de Melbourne • Encourager la coopération entre l'industrie et le gouvernement • Offrir des possibilités de formation pratique aux leaders du tourisme • Créer de l'engagement sur la durabilité et l'innovation dans le secteur du tourisme • Renforcer la gestion des successions dans l'industrie
Description¹	Cible: employés de l'industrie touristique de l'État de Victoria présentant un potentiel de leadership Structure du programme • Cinq ateliers d'une journée • Trois séminaires résidentiels au début, au milieu et à la fin du programme • Un lancement officiel et une cérémonie de remise des diplômes
Résultats et reconnaissance²	Reconnu pour sa contribution au développement du tourisme lors des prix Victorian Tourism RACV 2012 89% des diplômés du MTILP sont restés dans l'industrie

Source: 1. Destination Melbourne "Melbourne Tourism Industry Leadership Program" (2013)2. eTravel Business News "Award-winning Tourism Industry Leadership Program sets benchmarks for innovation" (2012)

Melbourne soutient les arts et la tenue d'événements culturels

	Chantier du programme	Organisations artistiques et festivals cibles	Financement potentiel
	Partenariats avec des communautés de créateurs	Ancrés dans les communautés • Critères: relation étroite avec la Ville de Melbourne et ses communautés	10 - 70K\$
	Programmes d'innovation artistique	Échelle moyenne • Critères: lien de longue durée avec les arts dans la Ville de Melbourne et sa réputation comme ville créative	15 - 30K\$
	Grands festivals et programmes de la ville capitale	Grande échelle • Critères: contribution à Melbourne comme ville capitale et capacité à améliorer le profil national et international de Melbourne	15 - 400K\$

Source: Rapport du Conseil Municipal "Evaluation Report: Triennial Program Arts And Culture" (2011)

Philadelphie

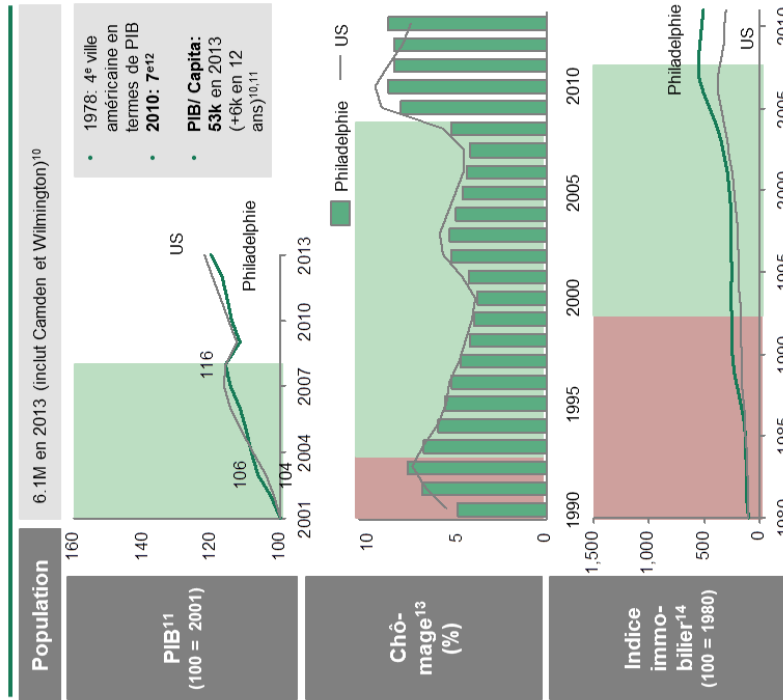
Éléments clés du programme de renouveau

Point de départ	1960-1990: Problèmes sociaux (chômage, drogue, violence, émeutes raciales)¹⁷ 1985: bombardement d'une maison abritant des dissidents du mouvement MOVE¹⁸ - Population baisse de 400k entre 1960-1990¹⁹ Ville affectée par le déclin du secteur manufacturier 1903: 70k emplois — 1970: 10k emplois manufacturiers¹⁷ 1990: 60% des élèves à l'école primaire vivent dans la pauvreté¹⁹ - Déficit budgétaire projeté de \$1.25Md pour les 5 années à suivre, +grand que le budget entier de Boston¹⁹ (cote de crédit de BBB-, plus faible du pays)²⁰
	Smart City. Smart Choice.²¹
Identité	Sciences de la santé¹: 2^e meilleure ville pour les sciences de la vie 381k emplois, revenu \$20Md (15% de l'activité économique, 1 emploi sur 6)² Innovation: 3^e ville en termes de capacité d'innovation - Dépenses annuelles de \$10.5Md en R&D³ Culture¹: 1^{re} ville en termes de dépenses directes (\$1.4Md / an) - Impact économique de \$3.3Md, génère \$1.9Md en dépenses indirectes et supporte 43 500 emplois directs et indirects (2^e ville)⁴
Secteurs d'excellence	Coordination des acteurs politiques (Maire Rendell) et économiques (Mayor's Private Sector Task Force^{5,6}, Ron Ruben & Paul Levy) pour relance du centre-ville⁷
Leadership	- Effacement du déficit de \$250M et équilibre budgétaire: augmentation du revenu de la ville de \$70M/an (loteries vidéo-poker, taxe sur le tabac et le gaz naturel), réduction des dépenses (gels de salaires, abolition de postes, réduction des dépenses énergétiques)^{8,9} - Réduction des taxes commerciales 4 années consécutives⁶
Finance / fiscalité	- Construction du Wells Fargo Center (\$522M)¹⁹ en 1993 suivi d'un boom immobilier à l'occasion du congrès du Parti Républicain (2000)¹⁶ - Conversion d'immeubles de bureaux en condos dans le centre-ville⁷ \$6M\$ investis sur 20 ans pour améliorer les rues du centre ville⁸
Infrastructures	- Création du Special Services District avec 2 vagues d'actions - Clean & Safe: nettoyage des rues et accompagnement des piétons (baisse de criminalité de 22% après 1 an)⁷ - Beautiful & Fun: ouverture des commerces le mercredi soir, amélioration de la signalisation et des éclairages⁷
Capital humain	

1. The Philadelphia Convention & Visitors Bureau, the official Tourism Promotion Agency for the City of Philadelphia. 2. Milken Institute "The Greater Philadelphia Life Sciences Cluster: An Economic and Comparative Assessment" (2009), voir Annexe: Philadelphia est la 2^e meilleure ville pour les sciences de la vie. 3. Economy League of Greater Philadelphia "Focus 2026 - Priorities & Goals for a World Class Greater Philadelphia", voir Annexe: Philadelphia est la 3^e ville en termes de potentiel d'innovation. 4. Voir Annexe: Le secteur culturel à Philadelphia a un impact économique de \$3.3Md et Annexe: Performance relative du secteur culturel de Philadelphia. 5. Comité composé de 300 bénévoles du secteur privé mandaté de superviser les opérations du gouvernement municipal. 6. International Economic Development Council "Forty Years of Urban Economic Development: A Retrospective" (2008). 7. Site officiel du Center City Philadelphia "Center City District: 20 Years of Downtown Transformation" (2011). 8. Site officiel du Center City Philadelphia "Twentieth Anniversary of Center City District: Celebrating a More Vibrant, Attractive and Competitive Philadelphia" (2011). 9. Pennsylvania Office of the Governor "Governor Rendell Proposes Budget With No Tax Increase, More Money for Public Schools, Strategy for Jobs, Plan to Address Future Deficits" (2010). 10. US Census Bureau. 11. US Bureau of Economic Analysis. 12. McKinsey Global Institute "Urban America: US cities in the global economy" (2012). 13. US Bureau of Labor Statistics "Leasing Housing Price Index" (2013). 14. Site officiel du Wells Fargo Center. 15. Site officiel du Vails Range Center. 16. "The Inquirer: Center City Building Boom, 2 Hotels, 1 Megamarket The Hostels Are Key to Housing Philadelphia's Future" (1992). 17. Philadelphia Inquirer "The City's Decline" (1990). 18. USA Today "1985 bombing in Philadelphia still unsettled" (2005). 19. Buzz Bisanger "A Player for the City" (1997). 20. The Inquirer "Credit Rating Plunges Phila's Lowest Of Major Cities" (1990). 21. Site officiel de la mairie de Philadelphia.

Ralentissement	1950-1992
Relance	1992-2008

Indicateurs clés



Philadelphie: *Smart City. Smart Choice.*

	Une situation au cœur d'une région dynamique et prospère • Second plus grand marché sur la côte Est américaine avec 6.1 million d'habitants • Localisation centrale au sein du corridor Nord-est • Infrastructure de transport de premier plan • Main d'œuvre éduquée (2ème plus grand nombre de baccalauréat par habitant¹)
	Une économie innovatrice et diverse • Pôle d'excellence pour les secteurs des sciences du vivant et de la santé • Culture entrepreneuriale et économie "green" • Siège de grands groupes mondiaux • Dynamisme du secteur de l'accueil (plus grande croissance du nombre de touristes internationaux pour une ville américaine¹)
	Une qualité de vie extraordinaire • De nombreuses attractions et événements culturels • Centre ville dynamique • Chef de file du développement durable • Coût de vie abordable

Source: 1-Brochure Philadelphia Smart City, Smart choice

Philadelphie est la 2^e ville pour les sciences de la vie

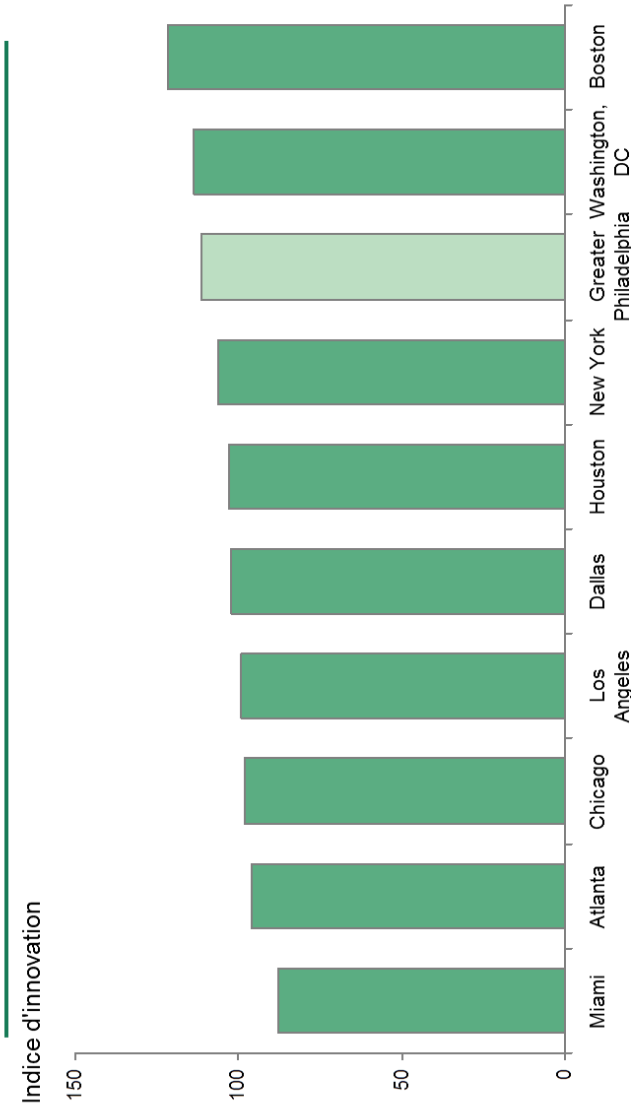
Overall composite index for life sciences

Rank	Metro area	Current impact	Innovation pipeline	Small business vitality	Overall composite index score
1	Boston	91.3	100.0	87.4	100.0
2	Greater Philadelphia	100.0	91.7	63.9	97.7
3	Greater San Francisco	80.7	93.2	91.1	92.1
4	Greater New York	92.7	85.2	72.2	92.0
5	Greater Raleigh-Durham	79.7	87.4	85.0	88.2
6	Greater Los Angeles	79.0	81.7	100.0	86.8
7	Chicago	76.4	77.0	69.5	80.1
8	San Diego	66.9	79.5	87.4	78.7
9	Minneapolis	72.2	80.5	54.3	78.2
10	Washington, DC	63.3	76.3	80.5	74.8
11	Seattle	53.5	80.2	54.5	69.2
Weights		0.45	0.45	0.10	

Source: Milken Institute "The Greater Philadelphia Life Sciences Cluster - An Economic and Comparative Assessment" (2009)

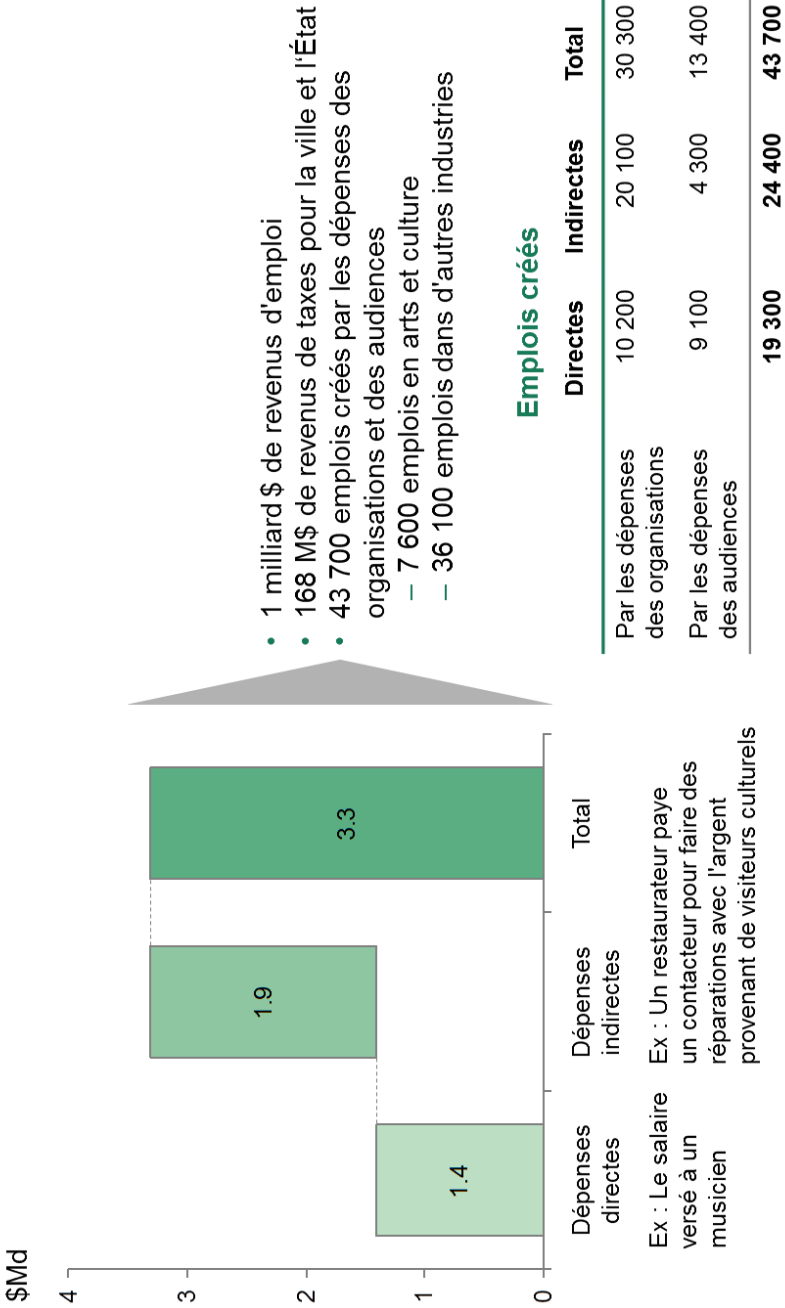
Philadelphie est la 3^e ville en termes de potentiel d'innovation

Capacité d'innovation des métropoles (2010)



Source: U.S. Commerce Department's Economic Development Administration, Purdue Center for Regional Development, the Indiana Business Research Center at Indiana University's Kelley School of Business, voir Annexe: Méthodologie de l'indice d'innovation

Le secteur culturel à Philadelphie a un impact économique estimé à 3,3 milliards \$



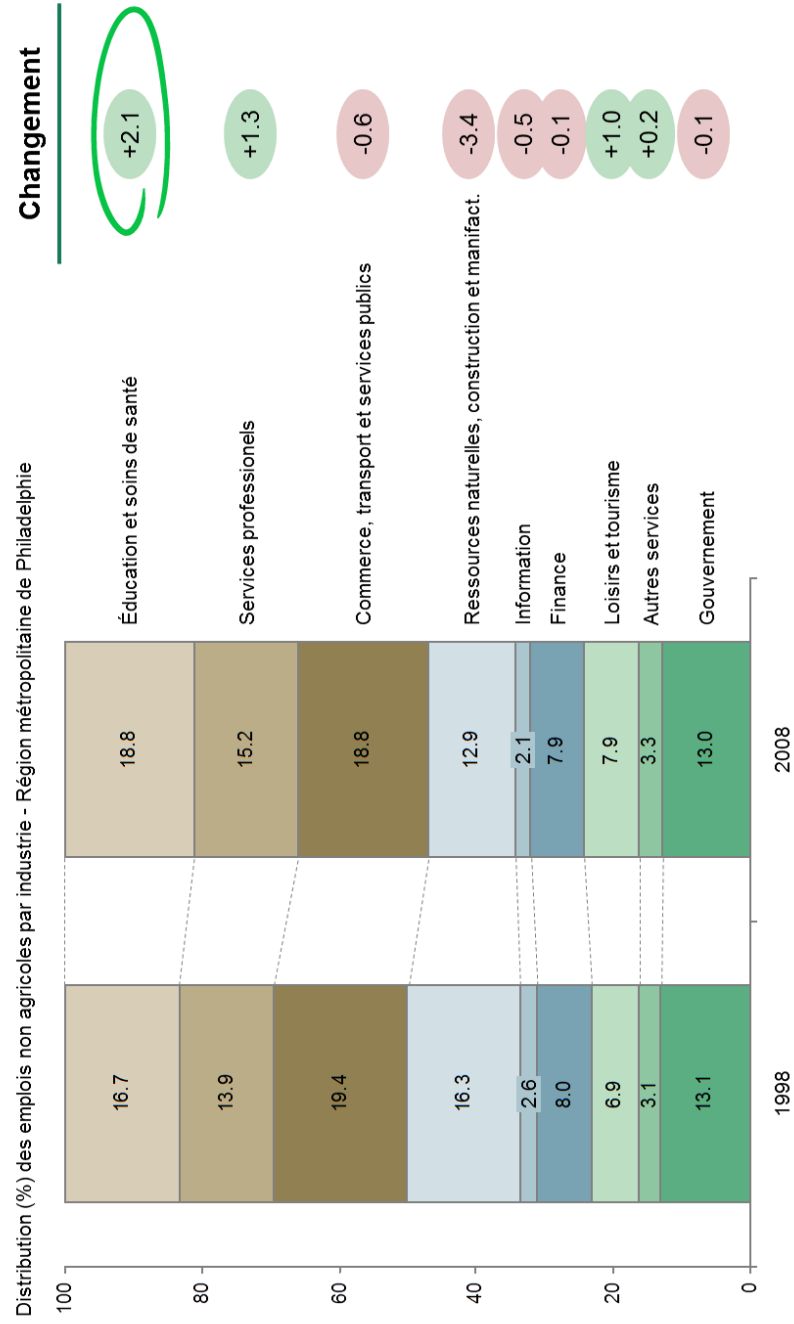
Source: Greater Philadelphia Cultural Alliance & Bank of America "Arts, Culture + Economic Prosperity" (2012)

Performance économique relative du secteur culturel de Philadelphie

Emplois créés		Dépenses directes	M\$
Sud-est de la Pennsylvanie			
Grand Houston	43 700	Grand Washington DC	1 500
Grand Washington DC	29 100	Sud-est de la Pennsylvanie	1 400
Sud-est du Michigan (+Détroit)	29 000	Grand Houston	978
Nord du Texas (+Dallas)	18 700	Sud-est du Michigan (+Détroit)	477
Grand Milwaukee	15 200	Nord du Texas (+Dallas)	428
Centre de la Floride (+Orlando)	10 900	Grand Milwaukee	300
Grand Portland	9 000	Kansas City métropolitain	273
Kansas City métropolitain	8 500	Centre de la Floride (+Orlando)	266
Grand Hartford	8 300	Grand Portland	254
	6 900	Grand Hartford	230

Source: Greater Philadelphia Cultural Alliance & Bank of America "Arts, Culture + Economic Prosperity" (2012)

Les emplois en éducation et soins de santé sont en croissance à Philadelphie



Source: US Bureau of Labor Statistics

Amélioration de la qualité de vie à Philadelphie

Crise du centre de Philadelphie à la fin des années 1980	2 vagues d'actions menées par le <i>Special Services District</i>
Désertification du centre ville par la population et les commerces Insalubrité - Tempêtes de déchets dans les rues en cas de vents violents Insécurité - Taux de criminalité parmi les plus élevés des États-Unis	Clean & Safe (1991) Déploiement d'équipes municipales¹ avec 2 missions - Nettoyage des rues - Accompagnement des piétons (locaux et touristes) et liaison avec la police Programme 'Make it a night': ouverture des commerces les mercredis soirs Amélioration de la signalisation Éclairage des rues



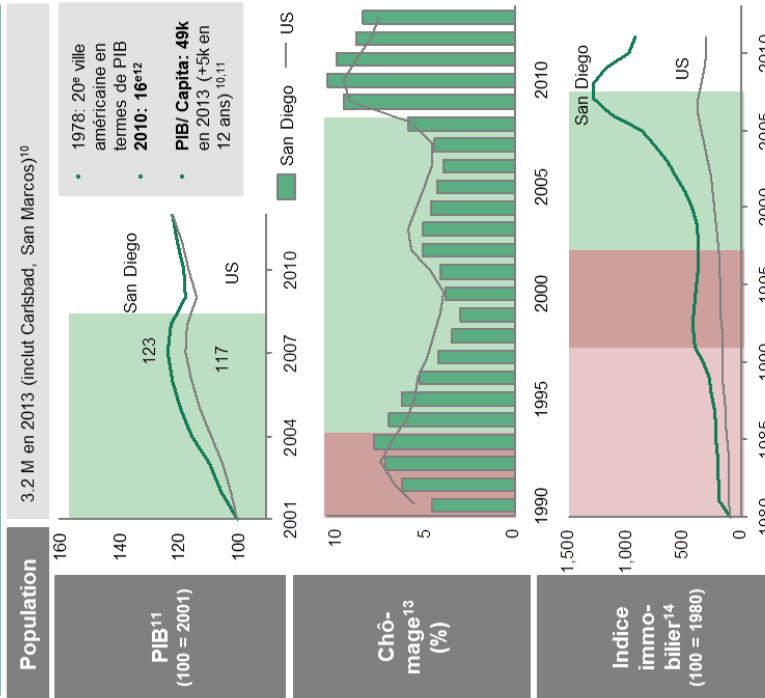
1. Community Services Representatives
Source: Site officiel du Center City Philadelphia "Center City District- 20 Years of Downtown Transformation" (2011)

San Diego

Éléments clés du programme de renouveau

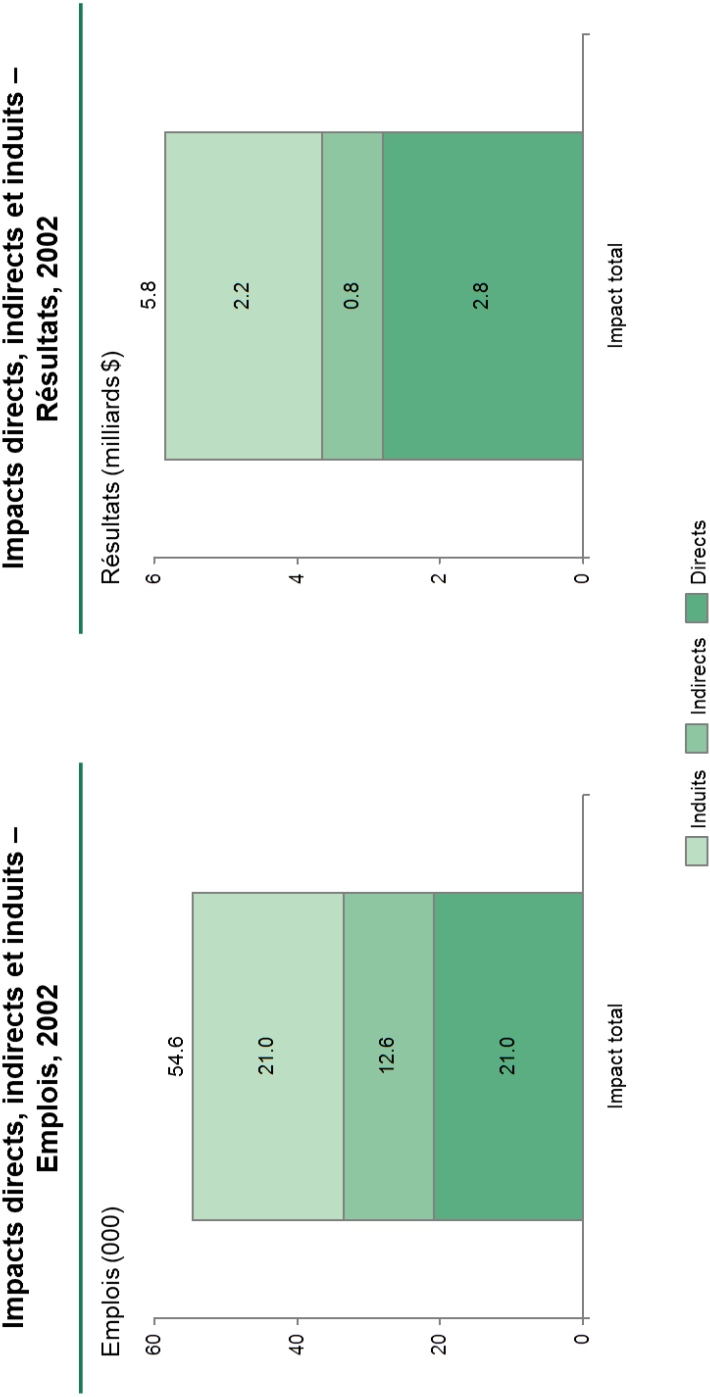
Point de départ	Contraction économique de 1990-1993 - Perte de 60k emplois (10% du total)¹ Déclin lié aux restrictions budgétaires du Pentagone - Le Defense Base Closure and Realignment Act (1990) force la fermeture/relocalisation de plusieurs bases militaires et centres de recherche² - Faillites/mises à pied chez les fournisseurs des secteurs naval, aérospatial et armées¹ Crise des Savings and Loan - Faillite de 3 institutions d'épargne majeures, banque commerciale locale rachetée¹
	<i>Technology's Perfect Climate</i> ¹⁷
Identité	Biotechnologie ³ : 1 ^{er} ville américaine ⁴ 56k emplois (directs et indirects) et impact économique de \$5.8Md⁵ TIC ³ : 8 ^e plus grand marché américain ³ 53k emplois (directs et indirects)³ - Siège de Qualcomm (149^e entreprise américaine, 19Md\$ revenus)¹⁶ Défense ³ : 94k emplois directs, dépenses de \$10Md en contrats et salaires³ - Synergie avec les TIC³ Tourisme ³ : 10 ^e ville la plus visitée aux États-Unis ⁹ 160k emplois (directs et indirects), 32M visiteurs, impact de \$8Md⁸
Secteurs d'excellence	
Leadership	Leadership de la mairesse Golding pour réduire poids administratif et fiscal des entreprises ⁶ - Réduction des taxes (~75% taxes de base des entreprises, encore plus pour les start-ups <12 employés) et des frais municipaux d'eau et d'égoûts¹ - Réduction des dépenses publiques (~18% des emplois non liés à la sécurité)¹ \$200M d'investissements publics en infrastructure depuis 1997 a déclenché \$2Md d'investissements privés¹ 3.5k résidences, revitalisation du port et des accès à la rive, 3.6k chambres d'hôtels, 4M sq ft d'espace à bureaux¹ - Construction d'un centre de convention près du port (\$164M)⁷ - Campagne de financement de UCSD (\$1B sur 7 ans) pour supporter les programmes de recherche et les bourses aux étudiants¹⁵ - Promotion des transferts technologiques entre UCSD et entreprises³
Finance / fiscalité	
Infrastructures	
Capital humain	

Indicateurs clés de performance économique



1 City Journal "San Diego: A City for the New Millennium" (1997). 2 Defense Base Closure and Realignment Commission "Report to the President" (1995). 3 Council on Competitiveness & Michael E. Porter "Clusters of Innovation Initiative: San Diego" (2001). 4 Milken Institute Biotech Index (2004). 5 Milken Institute "America's Biotech and Life Science Clusters: San Diego's Position and Economic Contributions" (2004). 6 Voir Annexe: Leadership de la mairesse Golding pour réduire le fardeau administratif et fiscal des entreprises. 7 Site Officiel du San Diego Convention Center "About Us: History". 8 San Diego Tourism Authority "San Diego County 2013 Visitor Industry General Facts" (2013). 9 Forbes "America's Most Visited Cities" (2010). 10 US Census Bureau. 11 US Bureau of Economic Analysis. 12 McKinsey Global Institute "Urban America: US cities in the global economy" (2012). 13 US Bureau of Labor Statistics. 14 Federal Housing Finance Agency "House Price Index" (2013). 15 Site de UC San Diego "Timeline". 16 CNN "Fortune 500" (2013). 17 Site officiel de la mairie de San Diego

Impact total de l'industrie des sciences de la vie à San Diego



Source: Milken Institute "America's Biotech and Life Science Clusters: San Diego's Position and Economic Contributions" (2004), U.S. Bureau of Economic Analysis

Pôles d'activité de San Diego par taille et taux de croissance relatif



Source: Institute for strategy and competitiveness, Harvard Business School "Cluster mapping project"

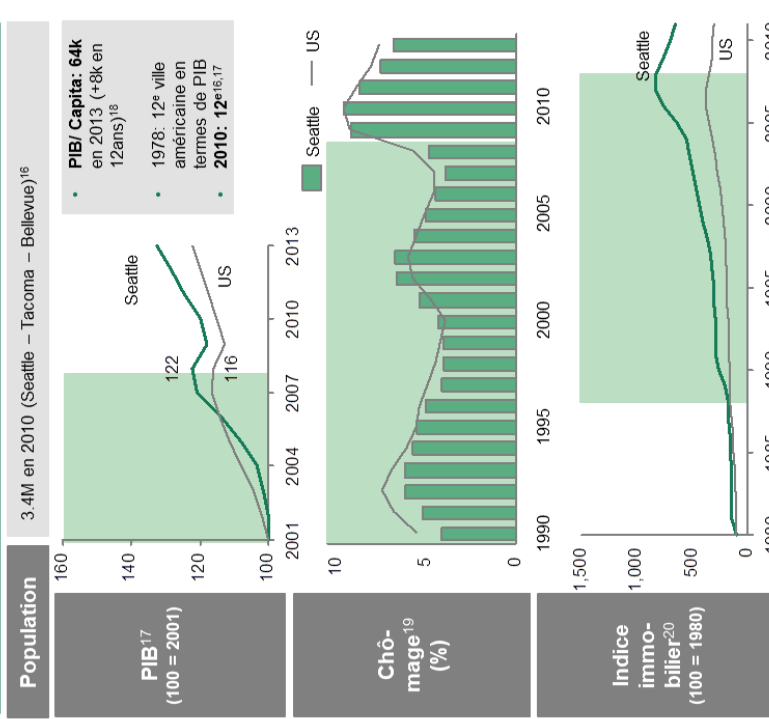
Seattle

Éléments clés du programme de renouveau

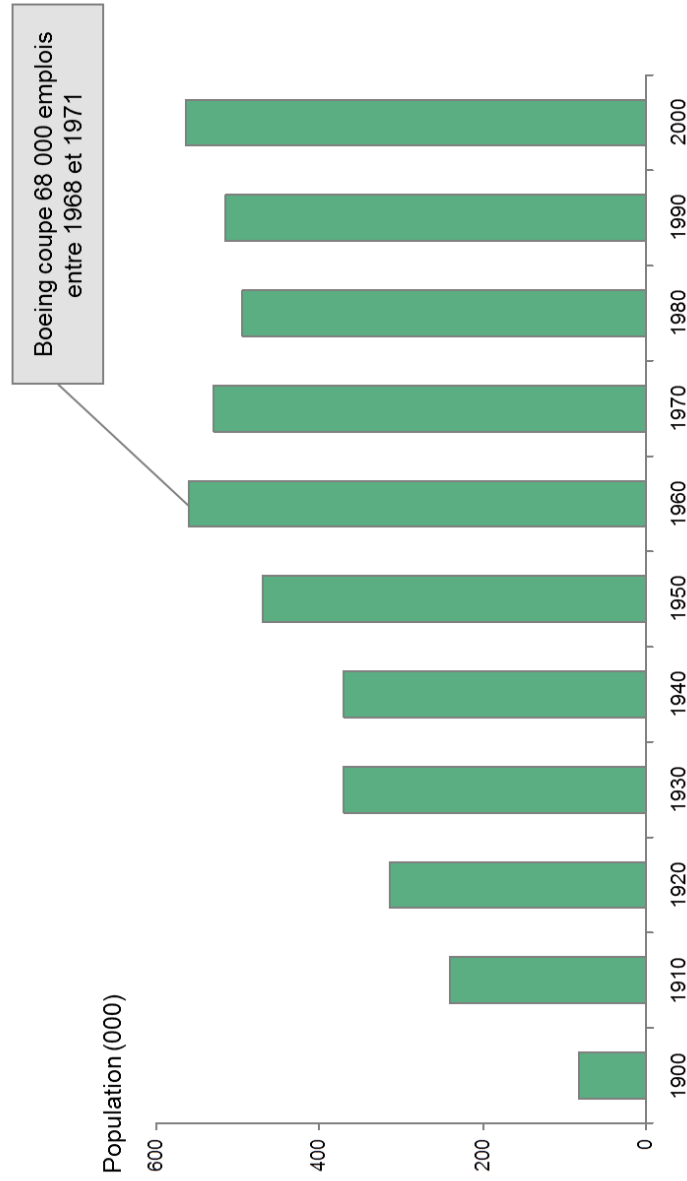
Point de départ	Boeing, le grand employeur de la région: 100k employés en 1988, 32k en 1971¹⁶ - Impact de la stagnation et crise pétrolière⁶ - Déclin de la population de 11% entre 1960-1980⁷ Déclin progressif des industries des ressources naturelles (pêche, foresterie, mines, agriculture) pendant les années 70's⁸ Microsoft déménagement à Seattle avec ses 13 employés en 1979 (IPO en 1986)⁸
Identité	Verte, propre, vibrante
Secteurs d'excellence	TIC¹: 1^{er} état pour la création de logiciels³ - Sièges sociaux de Microsoft (35^e au Fortune 500), Amazon (49^e)^{1,2} 100k emplois³ Aérospatial¹: + grande concentration d'emplois en aérospatial au monde⁴ 650 compagnies (dont Boeing), 82k emplois³ Technologies vertes: 1^{re} ville américaine de professionnels accrédités LEED⁵ 383 de professionnels sur ~10,000 professionnels au monde⁵
Leadership	Pas de leadership central mais initiatives d'hommes d'affaires et politiques^{10,21}
Finance / fiscalité	- Émissions d'obligations en 1981 (\$48M) et 1986 (\$50M) pour financer le Washington State Housing Commission (approuvées par référendum)²¹ - Exemption fiscale estimée à 3.2Md\$ accordée à Boeing afin de garder l'assemblage du 787 dans l'état de Washington⁹ - Investissements privés par Paul Allen à travers Vulcan Inc. et Fondation de la famille Allen (500M\$ pour institut de recherche médicale)¹⁰ - Politique municipale exige standard LEED pour immeubles publics >5000 p.c.⁵ par le Washington State Housing Commission²¹ - Immeubles et espaces de l'Expo universelle de 1962 réutilisés pour des événements culturels dans le Centre Seattle (e.g. Festival FolkLife)¹¹ - Expansion du campus Redmond de Microsoft (11Md\$ en 2006)¹² - Ville américaine avec la plus grande proportion de diplômés universitaires¹³ - Programmes de formations adaptés aux besoins de l'industrie aérospatiale (2008)¹⁴ - Transformation de l'université de Washington en centre de recherche (1973)¹⁵
Infrastructures	
Capital humain	

1. Seattle Chamber of Commerce "Thriving Industry Clusters" (2013) 2. CNN "Fortune 500" (2013) 3. Economic Development Council of Seattle and King County "Industry Clusters" (2013) 4. Washington Aerospace Partnership "Aerospace in Washington: It's more than Boeing" (2009) 5. City of Seattle's Office of Sustainability and Environment and Office of Economic Development "Sustainable Building Cluster Study" (2005) 6. The Seattle Times "Lights Out Seattle" (1996) 7. Seattle Government "Department of Planning and Development" (2000) 8. Bill Gates "My 1979 Memories" (2010) 9. Seattle Times "Huge tax breaks for aerospace didn't deliver many new jobs" (2007) 10. Site officiel du Allen Institute for Brain Science 11. Seattle Mag "The Lasting Impact of Seattle's World's Fair Architects" (2012) 12. Seattle Times "Microsoft campus expands, transforms, inside and out" (2007) 13. Voir Annexe: Seattle est la ville américaine avec la plus forte concentration de bacheliers 14. Site officiel du Manufacturing Industrial Council 15. Seattle Times "Former President Of UW Dies At 88 -- Known As Key Leader In University's History" (1999) 16. US Census Bureau 17. US Bureau of Economic Analysis 18. McKinsey Global Institute "Urban America: US cities in the global economy" (2012) 19. US Bureau of Labor Statistics 20. Federal Housing Finance Agency "House Price Index" (2013) 21. Washington State Housing Commission "Newsletter March" (2009)

Indicateurs clés de performance économique



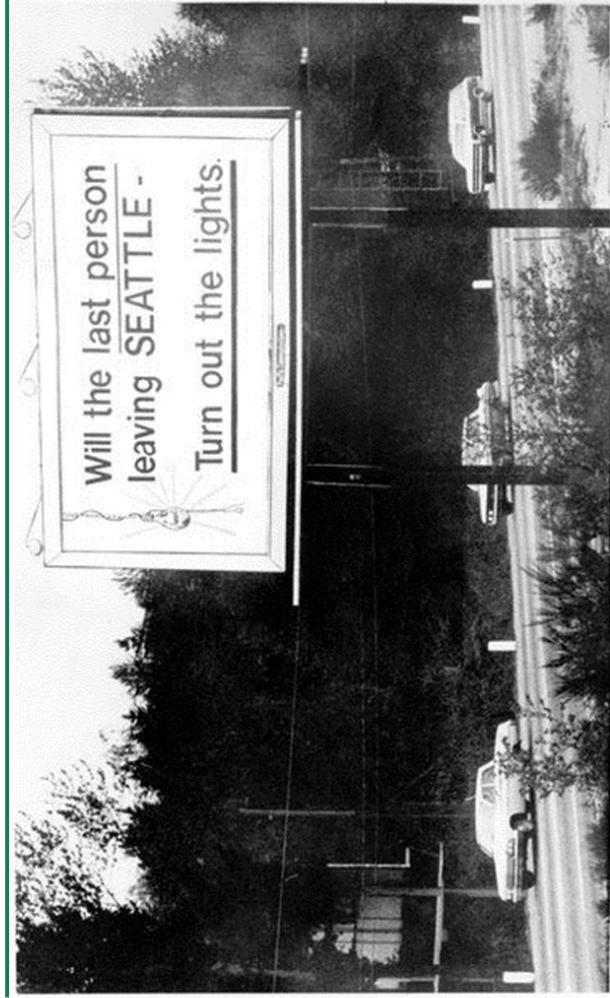
Déclin démographique de Seattle dans les années 70-80



Source: U.S. Census Bureau

Boeing coupe 68 000 emplois à Seattle entre 1968-1971

Panneau routier devenu symbole du déclin de Seattle



Source: Seattle Times (1972)

Seattle est la ville américaine avec la plus forte concentration de bacheliers

City	State	%
Seattle	WA	52,7
San Francisco	CA	50,1
Raleigh	NC	50,1
Washington	DC	45,3
Austin	TX	44,1
Minneapolis	MN	43,2
Atlanta	GA	42,4
Boston	MA	40,9
San Diego	CA	40,4
Lexington-Fayette	KY	39,5
Denver	CO	39,0
Charlotte	NC	38,8
Portland	OR	38,8
St. Paul	MN	36,5
San Jose	CA	36,1
Colorado Springs	CO	34,9
Honolulu	HI	34,7
Oakland	CA	33,8
Pittsburgh	PA	32,3
New York	NY	32,2
Albuquerque	NM	32,2
Anchorage	AK	32,2
Omaha	NE	31,9
Nashville-Davidson	TN	31,7
Columbus	OH	31,4
New Orleans	LA	31,4

Source: US Census Bureau, Top 25 cities with more than 250,000 population, classées selon le pourcentage de bacheliers parmi les résidents de 25 ans et plus

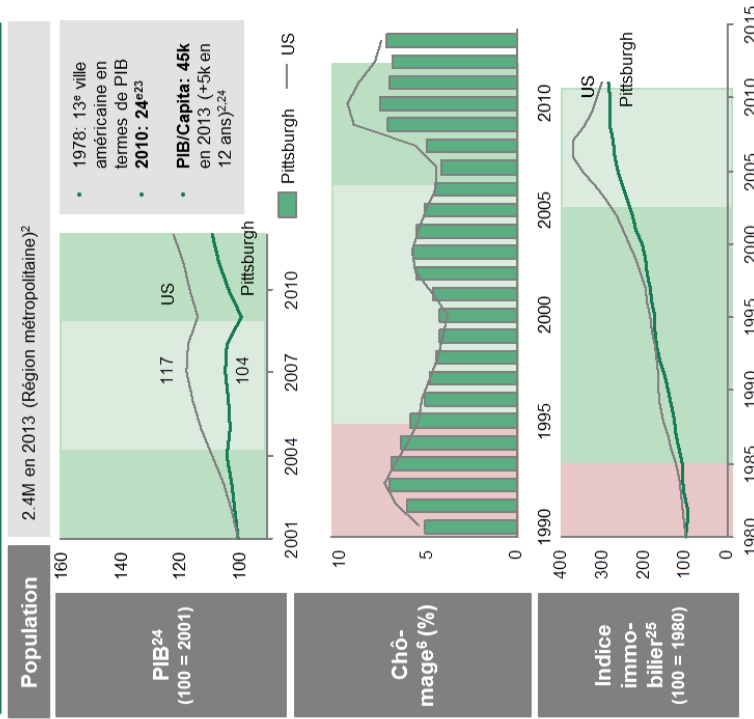
Pittsburgh

Éléments clés du programme de renouveau

Point de départ	Désindustrialisation des années 1980 - L'industrie sidérurgique a commencé à s'effondrer au début de 1981¹ - Le taux de chômage a culminé à 18%, plus de 200K ouvriers de la région ont perdu leur emploi¹ - La population est passée de 2.5M à 2.3M entre 1985 et 2009 (réduction de ~8.5%)² Mouvements d'entreprise de grande ampleur - Délocalisation de grandes entreprises, dont Gulf Oil et Rockwell^{3,4} - Plus de 1 500 emplois de cols blancs ont été supprimés, dont environ 1 000 postes de recherche pour des PhD (titulaires de doctorats)⁵
	A l'origine: <i>Steel City</i>⁶, Rebaptisée : <i>America's Most Livable City</i>^{3,5}
Identité	Santé²⁶: CMUP classé hôpital n° 10 d'Amérique²⁷ 190K emplois, 55K au Centre Médical de l'Université de Pittsburgh²⁷ - Contribution au PIB de \$10.3Mds⁸ Education²⁶: "Smartest City in America"⁹ 59K emplois, 68 organismes universitaires dans le secteur de Pittsburgh^{9,10} High Tech²⁶: Mini Silicon Valley, 27^e pour les emplois technologiques en Amérique^{11,12} - CMU dans le Top 5 pour son diplôme en inform., n° 6 pour les groupes inform.^{10,13} - L'institut de la Robotique de CMU investit \$85M/an, tous les PhD (docteurs) en Robotique viennent de CMU¹⁴ Tourisme²⁶: Most livable city in the US (2011), n° 2 des États-Unis (2012) \$5.3Mds de dépenses par les visiteurs en 2011, 38K emplois¹⁵ - Station Square a plus de >3.5M de visiteurs par an¹⁶
Secteurs d'excellence	La Maire Richard Caliguiri a initié le projet Renaissance II, Arthur P. Ziegler, Jr., fondateur de la Fondation History and Landmarks de Pittsburgh, a investi dans la conservation historique pour favoriser le développement économique^{17,28}
Leadership	
Finance / fiscalité	- Aide de la ville: réserves foncières, exonération d'impôts et assistance à l'implantation d'entreprises¹⁸ \$29.5M d'investissements de capitaux par le Dept du Développement Économique (1977-82)¹⁹ \$950M d'investissements publics et de l'État de Pennsylvanie dans neuf projets Renaissance II dans les années 1980⁸ - Développement de Station Square, attraction touristique majeure¹⁸ - Construction de PPG Place, important espace commercial qui attire les commerçants - Centre technologique de Pittsburgh est construit en 1997 grâce à des investissements de \$104M. L'État de Pennsylvanie et la ville de Pittsburgh a investi \$25M^{19,20} - Reinvention de Carnegie Mellon et University of Pittsburgh comme centres de recherche pour la science et la technologie^{21,30} - Plus gros employeurs: Centre Médical de l'Université de Pittsburgh (~55 000) et système de santé de West Penn Allegheny (~11 000)²²
Infrastructures	
Capital humain	

1. Pittsburgh Post-Gazette, "For Pittsburgh a future not reliant on steel was unthinkable... and unavoidable" (2012) 2. Bureau de recensement des États-Unis 3. Los Angeles Times, "Pittsburgh not mourning loss of Rockwell to L.A." (1988) 4. Observer-Reporter, "Pittsburgh losing gift, may gain research center" (1985) 5. Site Internet officiel de la Ville de Pittsburgh 6. Bureau américain des statistiques sur l'emploi 7. Los Angeles Times, "Healthcare jobs fuel revival in Pittsburgh" (2008) 8. Monoto Blog, "America's Smartest Cities" (2013) 9. The College Board, collegeboard.org 10. Classement des Universités par US News 11. Opesplace, "Pittsburgh the silicon valley of the east" (2013) 12. Bloomberg Businessweek, "Best cities for tech jobs (2006) 13. Mckinsey Global Institute, "Urban America: US cities in the global economy" (2012) 14. The Verdictor, "Region construction starts on Pittsburgh center" (1991) 20. Etude de cas Carnegie Mellon/Western Pennsylvania Brown Fields Center, "Pittsburgh Technology Center" 21. National Center for Science and Engineering Statistics, "Universities Report Highest Ever R&D Spending of \$65 Billion in FY 2011" 22. Pittsburgh Post-Gazette, "Pennsylvania approves Highmark-West Penn Allegheny Health System Merger" (2013) 23. McKinsey Global Institute "Urban America: US cities in the global economy" (2012) 24. US Bureau of Economic Analysis 25. Federal Housing Finance Agency "House Price Index" (2013) 26. University of Pittsburgh Press, "Downtown Pittsburgh: Renaissance and Renewal" (2006) 27. Classement des Meilleurs Hôpitaux par US News 2012-13 28. Classement des villes où il fait bon vivre de l'Economist Intelligence Unit 29. Pittsburgh Post-Gazette, "City's first economic development director was architect of Renaissance II" (2007) 30. NPR, "From Steel to Tech, Pittsburgh Transforms Itself" (2010)

Indicateurs clés de performance économique



Renaissance II : investissements dans l'espace commercial pour lancer le redressement économique de Pittsburgh

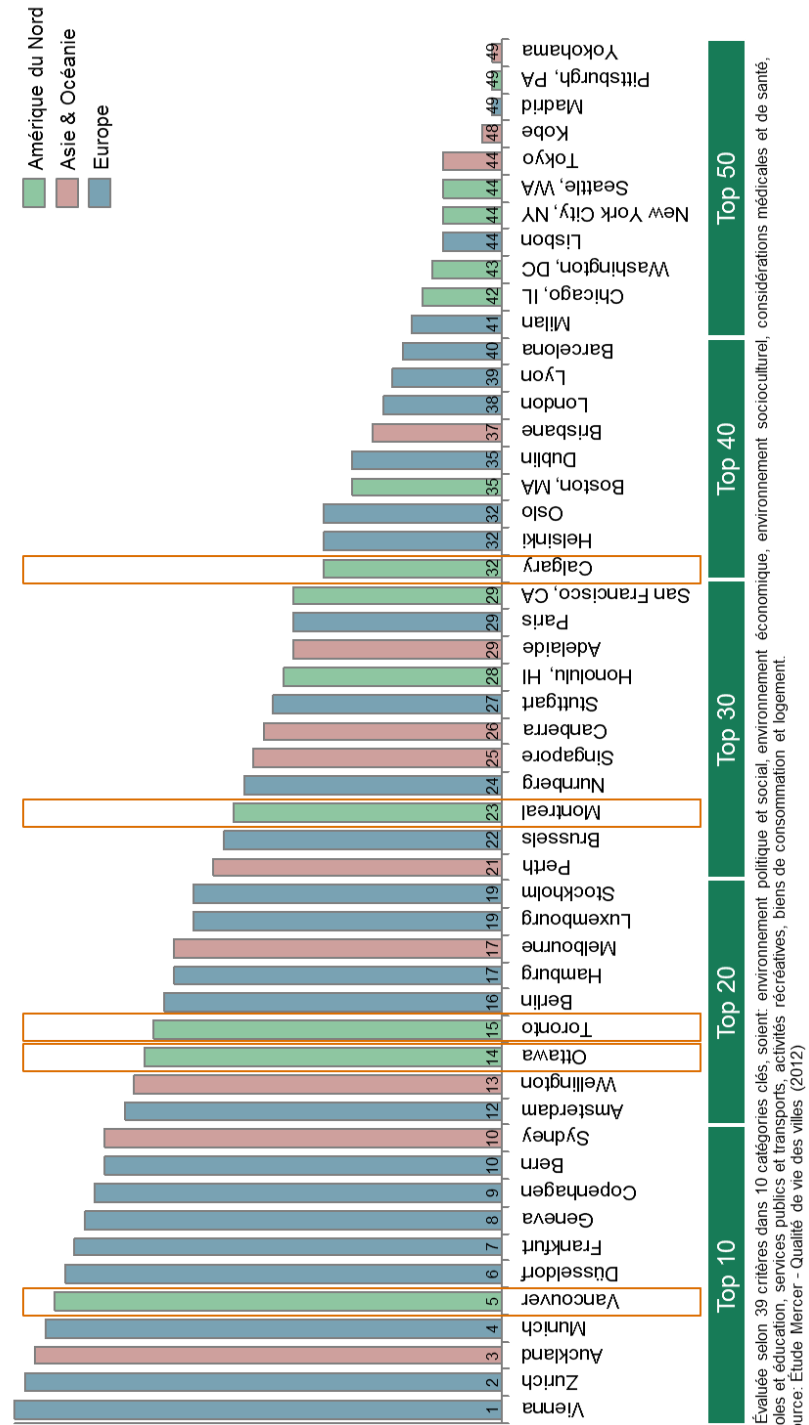
Nom du projet	Année de réalisation	Coût du projet (\$M) ²	Description du projet
PPG Place	1984	200	Projet phare de Renaissance II et "Joyau de la Couronne dans le ciel de Pittsburgh." Elu meilleur building de Pittsburgh ⁴ ; capable d'attirer les entreprises et de les inciter à s'implanter à Pittsburgh.
One Oxford Center	1982	140	Conçu pour répondre au besoin d'un nouvel espace commercial dans le centre ville de Pittsburgh. A créé 60 000 m ² d'espace commercial et a ouvert avant la date prévue
One Mellon Bank Center	1983	100	Construit à l'origine par US Steel, contient 55 étages d'espace commercial et est le 2e plus gros building de Pittsburgh après la US Steel Tower.
David L. Lawrence Convention Center	1981	-	A créés 40 000 m ² d'espace souhaités par la ville pour un centre des congrès moderne. Centre complètement repensé en 2003 pour ajouter plus d'espace et moderniser les équipements.
Liberty Center	1984 ¹	135 ³	Constitué par une tour de bureau de 27 étages et l'Hôtel Westin Convention Center adjacent au centre des congrès. Complexe récemment acquis par Starwood Capital.
Two Chatham Center	1981	26	Ajout de 100 000 m ² d'espaces de bureau au Chatham Center. Considéré comme le premier gratte-ciel construit pendant Renaissance II.
The Pennsylvania (Union Station à l'origine)	1988	-	La restauration de Union Station a transformé la tour de bureaux en appartements, et le hall de la gare en espace commercial.
Fifth Avenue Place	1988	100	Contient 29 étages de bureaux au-dessus de 2 étages de boutiques. Dernier projet immobilier de Renaissance II.
EQT Plaza (CNG Tower à l'origine)	1987	-	Construit à l'origine pour héberger le siège de Consolidated Natural Gas, héberge maintenant le siège de Equitable Gas Company parmi les 32 étages d'espace commercial.

1. Année de début de la construction 2. Coûts estimés d'après des articles de Pittsburgh News 3. Prix de vente du bâtiment 2013 selon Pittsburgh Business Times 4. Document de la Ville de Pittsburgh, "Best Pittsburgh Building, PPG Place" (2008)

ANNEXE E - SOURCES – ÉLÉMENTS COMPLÉMENTAIRES SUR MONTRÉAL

Selon Mercer, Montréal est la 4^e ville canadienne en termes de qualité de vie¹

Classement des meilleures villes en termes de qualité de vie (2012)



1. Évaluée selon 39 critères dans 10 catégories clés, soient : environnement politique et social, environnement économique, environnement socioculturel, considérations médicales et de santé, écoles et éducation, services publics et transports, activités récréatives, biens de consommation et logement.
Source : Étude Mercer - Qualité de vie des villes (2012)

Montréal, mosaïque de communautés culturelles

Immigration diversifiée, large variété de langues, population polyglotte, programmes interculturels

...soutenue par des programmes de rapprochement interculturel

Création du conseil interculturel de Montréal

- Rôle consultatif en matière de relations interculturelles
- Visé à favoriser l'intégration et la participation des communautés culturelles à la vie montréalaise
- Membres issus de la société civile

Mise en place de formations interculturelles

- À l'intention du personnel municipal
- Visé à améliorer les compétences en communication interculturelle et en gestion de la diversité

Établissement d'un calendrier interculturel

- Diffusion de dates de célébration des communautés de Montréal

Une population multiculturelle...

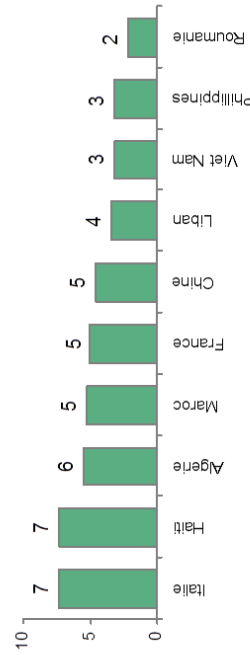
Une population en provenance de ~120 pays

- ~25% de la population née à l'étranger¹
- ~200 langues parlées
- ~80% parle au moins 2 langues
 - 56% bilingue, 24% trilingue

Un port d'entrée pour l'immigration

- Accueil >75% des nouveaux arrivants au Québec, soit ~45k par année
- 3ème métropole canadienne pour l'immigration (après Toronto et Vancouver)

% de la population immigrante totale à Montréal, par lieu de naissance (top 10)



1. 23% dans la grande région de Montréal et 36 % dans la Ville de Montréal.
Source: Statistique Canada, Office de la langue française du Québec, Institut de la statistique du Québec

Des entreprises leaders dans leur domaine

Secteur	Rayonnement	Joueurs clés	# Emplois (% pop active) ¹	Croissance ^{1,2}
Aérospatial	Top 3 avec Seattle & Toulouse ³	Bombardier, CAE, Bell Helicopter	16 790 (1.6%)	1.4%
Créativité⁴	Festival international de Jazz, Festival Juste pour Rire, nominations aux Oscars	Cirque, Moment Factory, Sid Lee, Mel's Cité du Cinéma, Ubisoft ⁵	99 415 (9.6%)	0.6%
Fabrication d'aliments	Les plus grandes laitières au Canada	Agropur, Saputo, La Coop fédérée	14 340 (1.4%)	1.0%
Commerce de l'alimentation	Chefs de file canadien de la distribution alimentaire	Metro, Couche Tard	39 050 (3.8%)	0.4%
Finance	17 ^e ville mondiale ⁶	CDPQ, NBF, PSP, Power, Desjardins, TMX, Fiera	84 805 (8.2%)	1.3%
Infrastructure	STM meilleure société de transport en Amérique du Nord en 2010 ⁷ , firmes d'ingénierie renommées	Hydro-Québec, SNC Lavalin, Genivar	26 570 (2.6%)	0.5%
Métaux¹³	Chef de file international en aluminium	Rio Tinto-Alcan	13 645 (1.3%)	0.7% ¹⁴
Santé⁸	CHUM est le 3 ^e meilleur centre de recherche au Canada ⁹	Institut de cardiologie de Montréal, CUSM, Hôpital Sainte-Justine CHUM, Paladin Labs, Pharmascience ¹⁰	136 030 (13.1%)	1.5%
TIC	2 ^e ville avec + entreprises dans Top 250 des entreprises canadiennes de TIC ¹¹	CGI, BCE	49,675 (4.8%) ¹²	1.5%
Transport	Plus grand port intérieur en Amérique, 2 ^e port en importance au Canada ⁹	Air Canada, CN	69 505 (6.7%)	0.9%

1. Données pour l'île de Montréal, sources: Statistique Canada "Recensement du Canada" (2006), Registre des entreprises (2008), Ville de Montréal "Enquête sur la population active - Agglomération de Montréal" (2010), Industrie Canada, Stratégis; 2. Prévisions de croissance de l'emploi en 2012 (2010); 3. AeroMontreal; 4. Inclut hébergement et restauration; 5. Industrie des jeux vidéos inclue dans les données d'emplois et de croissance du secteur des TIC; 6. Montréal Finance; 7. American Public Transportation Association "Public Transportation Leaders Honored as Role Models of Excellence" (2010); 8. Inclut biotech, chimie et techno vertes; 9. Research Infosource "Canada's Hospital Innovation Leaders" (2012); 10. 1 300 employés, investissements R & D de 30M\$ / an; 11. Aussi 9^e ville nord américaine en termes d'emplois; 12. World Port Source; 13. Inclut première transformation du métal et produits métalliques; 14. Basé sur perspectives 2012-2014, Statistiques Canada

Montréal se démarque comme une ville de choix pour les entreprises canadiennes du secteur des TIC

Proportion d'entreprises dans le Top 250 TIC¹: Montréal 2^e

Rang	Ville ²	Proportion d'entreprises dans le Top 250 TIC
1	Toronto	34.4%
2	Montréal	14.4%
3	Vancouver	13.2%
4	Ottawa	12.0%
5	Calgary	8.8%
6	Waterloo	4.4%
7	Quebec	2.0%
8	Victoria	1.6%
9	Winnipeg	1.6%
10	Kelowna	1.2%

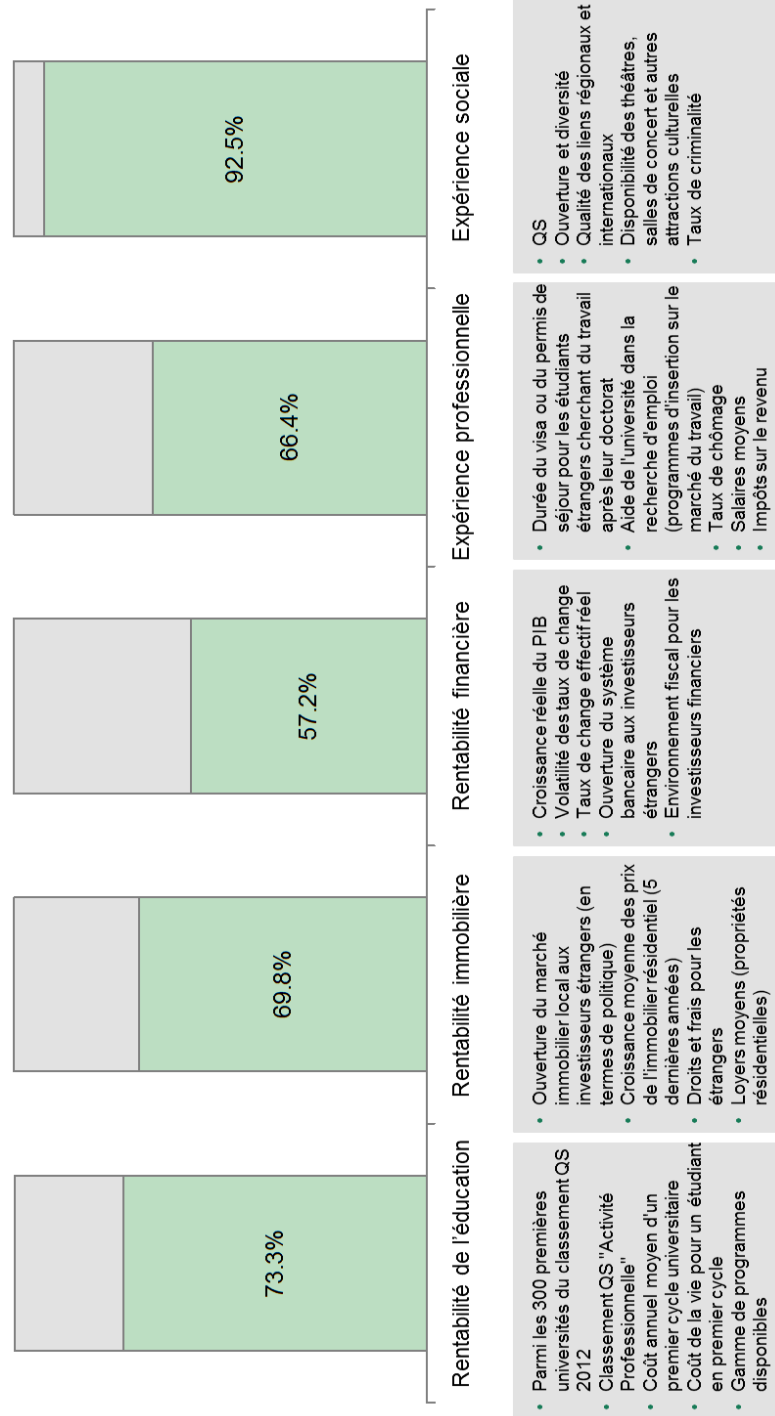
Proportion d'entreprises dans le Top 250 général³: Montréal 3^e

Rang	Ville ²	Proportion d'entreprises dans le Top 250 général
1	Toronto	30.4%
2	Calgary	20.0%
3	Montréal	19.6%
4	Vancouver	6.4%
5	Edmonton	2.8%
6	Ottawa	2.4%
7	Winnipeg	2.0%
8	Halifax	2.0%
9	Waterloo	1.6%
10	Québec	1.6%

1. Top 250 des entreprises de TIC canadiennes selon Branham Group ; 2. Inclut toutes les municipalités de la région métropolitaine; 3. Top 250 des entreprises canadiennes, tous secteurs confondus selon Orbis
Source: Analyse BCG, Branham Group Ranking, Orbis

Montréal est la meilleure ville pour faire des études à l'étranger

Score global de Montréal : 72.4%



Source: The Economist Intelligence Unit "Bocom Sea Turtle Index" (2013)

McGill au 1^{er} rang canadien du classement international QS

	2012	2011	Établissement	Pays	Cote
1	↑	↑	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	US	100
2	↓	↓	University of Cambridge	UK	99.8
3	↓	↓	Harvard University	US	99.2
4	↓	↓	UCL (University College London)	UK	98.7
5	↓	↓	University of Oxford	UK	98.6
6	↓	↓	Imperial College London	UK	98.3
7	↓	↓	Yale University	US	97.5
8	↓	↓	University of Chicago	US	96.3
9	↓	↓	Princeton University	US	95.4
10	↓	↓	California Institute of Technology (Caltech)	US	95.1
11	↓	↓	Columbia University	US	94.7
12	↓	↓	University of Pennsylvania	US	94.5
13	↓	↓	ETH Zurich (Swiss Federal Institute of Technology)	Switzerland	92.8
14	↓	↓	Cornell University	US	92.1
15	↓	↓	Stanford University	US	91.7
16	↓	↓	Johns Hopkins University	US	91.2
17	↓	↓	University of Michigan	US	91.2
18	↓	↓	McGill University	Canada	90.4
19	↓	↓	University of Toronto	Canada	89.6
20	↓	↓	Duke University	US	89.5
21	↓	↓	University of Edinburgh	UK	89.2
22	↓	↓	University of California, Berkeley (UCB)	US	88.1
23	↓	↓	University of Hong Kong	Hong Kong	87.9
24	↓	↓	Australian National University	Australia	87.6
25	↓	↓	National University of Singapore (NUS)	Singapore	87.2
26	↓	↓	King's College London (KCL)	UK	87.1
27	↓	↓	Northwestern University	US	85.4
28	↓	↓	University of Bristol	UK	85.4
29	↓	↓	Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne	Switzerland	85.1
30	↓	↓	The University of Tokyo	Japan	85.0
31	↓	↓	University of California, Los Angeles (UCLA)	US	84.6
32	↓	↓	The University of Manchester	UK	84.2
33	↓	↓	The Hong Kong University of Science and Technology	Hong Kong	83.5
34	↓	↓	Ecole normale supérieure, Paris	France	83.3
35	↓	↓	Kyoto University	Japan	83.3
36	↓	↓	The University of Melbourne	Australia	83.2
37	↓	↓	Seoul National University	South Korea	82.2
38	↓	↓	University of Wisconsin-Madison	US	81.4
39	↓	↓	The University of Sydney	Australia	81.3
40	↓	↓	The Chinese University of Hong Kong	Hong Kong	80.1
41	↓	↓	Ecole Polytechnique	France	79.6
42	↓	↓	Brown University	US	79.5
43	↓	↓	New York University (NYU)	US	79.9
44	↓	↓	Peking University	China	78.8
45	↓	↓	University of British Columbia	Canada	78.6
46	↓	↓	The University of Queensland	Australia	78.2
47	↓	↓	Nanyang Technological University (NTU)	Singapore	77.7
48	↓	↓	Tsinghua University	China	77.5
49	↓	↓	Carnegie Mellon University	US	77.4
50	↓	↓	Osaka University	Japan	76.8

	2012	2011	Établissement	Pays	Cote
51	↓	↓	University of Copenhagen	Denmark	76.7
52	↓	↓	The University of New South Wales	Australia	76.6
53	↓	↓	Technische Universität München	Germany	76.4
54	↓	↓	University of Glasgow	UK	76.3
55	↓	↓	Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg	Germany	75.5
56	↓	↓	University of Illinois at Urbana-Champaign	US	75.5
57	↓	↓	University of North Carolina, Chapel Hill	US	75.4
58	↓	↓	The University of Warwick	UK	75.4
59	↓	↓	University of Washington	US	73.9
60	↓	↓	Ludwig-Maximilians-Universität München	Germany	73.7
61	↓	↓	Monash University	Australia	72.9
62	↓	↓	University of Amsterdam	Netherlands	72.2
63	↓	↓	KAIST - Korea Advanced Institute of Science & Tech	South Korea	72.1
64	↓	↓	Boston University	US	71.8
65	↓	↓	Tokyo Institute of Technology	Japan	71.7
66	↓	↓	The University of Sheffield	UK	71.4
67	↓	↓	Trinity College Dublin	Ireland	71.3
68	↓	↓	University of Texas at Austin	US	71.2
69	↓	↓	London School of Economics and Political Science (LSE)	UK	71.1
70	↓	↓	University of California, San Diego (UCSD)	US	70.9
71	↓	↓	Lund University	Sweden	70.9
72	↓	↓	The University of Nottingham	UK	70.7
73	↓	↓	University of Southampton	UK	70.7
74	↓	↓	University of Geneva	Switzerland	70.6
75	↓	↓	Leiden University	Netherlands	70.5
75=	↓	↓	Tohoku University	Japan	70.5
77	↓	↓	University of Birmingham	UK	70.3
78	↓	↓	University of Helsinki	Finland	70.1
79	↓	↓	The University of Western Australia	Australia	70.0
80	↓	↓	National Taiwan University (NTU)	Taiwan	69.9
81	↓	↓	Uppsala University	Sweden	69.8
82	↓	↓	Katholieke Universiteit Leuven	Belgium	69.7
83	↓	↓	The University of Auckland	New Zealand	69.3
84	↓	↓	Washington University in St. Louis	US	69.1
85	↓	↓	Utrecht University	Netherlands	68.7
86	↓	↓	Nagoya University	Japan	68.6
87	↓	↓	Free Universität Berlin	Germany	68.4
88	↓	↓	Georgia Institute of Technology	US	68.4
89	↓	↓	Aarnus University	Denmark	68.3
90=	↓	↓	Fudan University	China	68.3
90=	↓	↓	University of Zurich	Switzerland	68.3
92	↓	↓	Durham University	UK	67.9
93	↓	↓	University of St Andrews	UK	67.6
94	↓	↓	University of Leeds	UK	67.3
94	↓	↓	City University of Hong Kong	UK	66.9
95=	↓	↓	Purdue University	Hong Kong	66.9
95=	↓	↓	Pohang University of Science And Tech (POSTECH)	US	66.8
97	↓	↓	University of Pittsburgh	South Korea	66.1
98	↓	↓	Erasmus University Rotterdam	US	65.9
99	↓	↓	University of California, Davis	Netherlands	65.9
100	↓	↓		US	65.9

Source: QS World University Rankings

Construction de 2 centres universitaires de santé

	Centre universitaire de santé McGill (CUSM)	Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)
Profil ^{6, 7}	Coûts: ~2 milliards \$ Emplacement: métro Vendôme, ouest de la ville Classement actuel: 3^e hôpital de recherche au Canada¹ Ouverture prévue: été 2015 Taille: 43 hectares, sera le plus grand hôpital au Canada²	Coûts: ~2 milliards \$ Emplacement: métro Champ de Mars, centre-ville Classement actuel: 12^e hôpital de recherche au Canada¹ Ouverture prévue de l'hôpital: printemps 2016 - Centre de recherche: automne 2013 - Bâtiments adjacents (admin + ambulatoires): 2019
Capacité et infra-structure ^{6,7}	Capacité: objectif de maintien du niveau actuel 500 chambres individuelles incl. 154 pour enfants³ ~66 000 à 88 000/an⁴ en urgence pédiatrique Infra-structure >25 cliniques externes centralisées 2 services d'urgence (1 pour enfants et 1 pour adultes)	Capacité: augmentation comparée à niveau actuel 772 chambres individuelles 65 000 visites/an⁵ en urgences Infra-structure 334 salles d'examen 26 unités d'hospitalisation 900 médecins, dentistes et pharmaciens
Institutions et Spécialisation	Regroupement d'hôpitaux et de centre de recherche⁶ - Hôpital de Montréal pour enfants - Hôpitaux Shriners pour enfants - Soins orthopédiques ultra-spécialisés aux enfants⁸ - Hôpital Royal Victoria - Institut thoracique de Montréal - Centre du cancer - Institut de recherche du CUSM (IR-CUSM) > 600 chercheurs et >1000 étudiants	Regroupement de 3 hôpitaux et centre de recherche⁷ - Hôpital Saint-Luc - Hôpital Hôtel-Dieu: spécialité en traitement de brûlure⁹ - Hôpital Notre-Dame - Centre de recherche: 165 équipes de recherches Axes stratégiques⁷ - Cancer - Neurosciences - Transplantation - Cardiovasculaire et métabolique - Musculosquelettique fonctionnel



En plus de ces deux méga hôpitaux, ~1 milliard \$ investi dans la modernisation du CHU Sainte-Justine

1. ResearchInfoSource "Canada's Top Research Hospitals 2012" (2012) 2. Daily Commercial News "Montreal 'super-hospital' will be Canada's largest" (2010) 3. Montreal 2025 "CUSM - Campus Glen" (2012) 4. Montreal Gazette "Streamlined emergency rooms will speed care" (2011) 5. La Presse "Notre-Dame deviendra un hôpital pour l'Est, l'Hôtel-Dieu sera vendu" (2013) 6. Site officiel de CUSM 7. Site officiel du nouveau CHUM 8. La Presse "Facture surprise pour le nouvel hôpital des Shriners" (2013) 9. Association des pharmaciens des établissements de santé du Québec "Fiche historique: Hôtel-Dieu de Montréal (CHUM)" (2010)

City of Toronto Act: Le gouvernement de l'Ontario reconnaît formellement l'importance de sa métropole

Le "City of Toronto Act", entré en force le 1er janvier 2007, s'inscrit dans les efforts de réforme municipale du gouvernement de l'Ontario

- Reconnaît la ville de Toronto comme puissant moteur de prospérité économique pour l'Ontario et le Canada
- Reconnaît que le gouvernement de la ville de Toronto a besoin de flexibilité pour se concentrer sur les enjeux qui sont importants pour ses citoyens et ses entreprises

Le projet de loi procure de nouveaux pouvoirs et de nouvelles opportunités à la ville de Toronto pour l'outiller et l'aider à mettre en place des politiques "made-for-Toronto"

Entre autres, il permet à la ville de:

- Adopter des règlements pour promouvoir le bien-être économique, social et environnemental
- Déléguer des pouvoirs et des responsabilités de service
- Établir de nouveaux outils de revenu
- Exercer un pouvoir de planification majeur
- Avoir une plus voix plus forte lorsqu'elle s'adresse aux gouvernements provincial et fédéral

The Assembly recognizes that it is in the interests of the Province that the City be given these powers.

– City of Toronto Act

Source: City of Toronto Act, City of Toronto

Montréal dispose de moins de revenus liés à l'usage des services de la ville

