



Montréal en ascension

Entre progrès réels et défis tenaces

Retour 5 ans après sur 10 propositions de relance

Par l'équipe du rapport initial

Créer un nouvel élan à Montréal

BMO

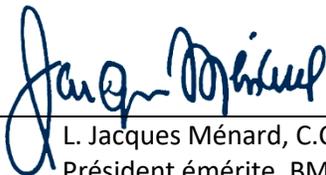


Avant-propos

Croissance dynamique de l'économie et de l'emploi, étoile mondiale de l'intelligence artificielle, projets majeurs de développement dans les infrastructures, destination touristique, culturelle, gastronomique courue, telle est la nouvelle réalité de Montréal. Une métropole qui attire, qui réussit, qui a des projets. Mais on ne saurait s'asseoir sur nos lauriers, car Montréal, c'est aussi – c'est encore! – une métropole qui fait face à des défis importants en termes d'infrastructures, de congestion routière, de niveau de vie, d'organisation. Néanmoins, un changement incontestable s'est produit dans les cinq dernières années. Montréal a retrouvé sa confiance. Montréal a retrouvé sa place dans le cœur de celles et ceux qui font la métropole. C'est un retournement de situation majeur.

En 2014, après plusieurs années de stagnation économique, de crise de gouvernance, de dérives éthiques, BMO Groupe financier avec l'appui gracieux du Boston Consulting Group avait publié 10 propositions pour créer un nouvel élan à Montréal en s'inspirant de la relance réussie de sept villes du monde comparables à notre métropole.

Nous avons dit qu'il faudrait une dizaine d'années pour relancer Montréal. Cinq ans après, nous faisons un portrait d'étape de ce programme qui a certainement, un tant soit peu, contribué à un ralliement en faveur de Montréal et qui a même laissé sur la ville et ses citoyens une empreinte durable. Le mot s'est passé dans tous les quartiers, à tous les échelons : *Je vois Mtl* puis *Je fais Mtl*. Cette initiative d'implication citoyenne est devenue le phare de ce programme de relance. Regarder le chemin parcouru en cinq ans, c'est aussi penser à la suite de *Je fais Mtl* qui, après avoir grandi sous l'aile de la Ville de Montréal pourrait maintenant poursuivre sa route dans la société civile comme un organisme du milieu, nourri par le milieu...



L. Jacques Ménard, C.C., G.O.Q., C.O.M.

Président émérite, BMO Groupe financier, Québec

Table des matières

1. Rappel de la démarche	4
2. Quelques nuances et nature du compte-rendu	9
3. Rapport d'étape.....	10
Proposition 1	10
Fixer une ambition économique, d'abord « rejoindre le peloton », ensuite « se hisser parmi les meilleurs »	10
Proposition 2	14
Mobiliser la communauté d'affaires, de l'enseignement supérieur et sociale en partenariat avec la mairie de Montréal et la CMM	14
Proposition 3	17
Réparer la ville	17
Proposition 4	20
Se projeter dans l'avenir.....	20
Proposition 5	22
Retenir, attirer et accueillir des talents de partout.....	22
Proposition 6	24
Favoriser l'émergence de nouveaux leaders internationaux.....	24
Proposition 7	25
Donner à Montréal les pouvoirs d'une métropole	25
Proposition 8	26
Doter la métropole de moyens fiscaux nécessaires.....	26
Proposition 9	27
Promouvoir une identité unique	27
Proposition 10	28
Mesurer les progrès avec rigueur.....	28
Conclusion	30

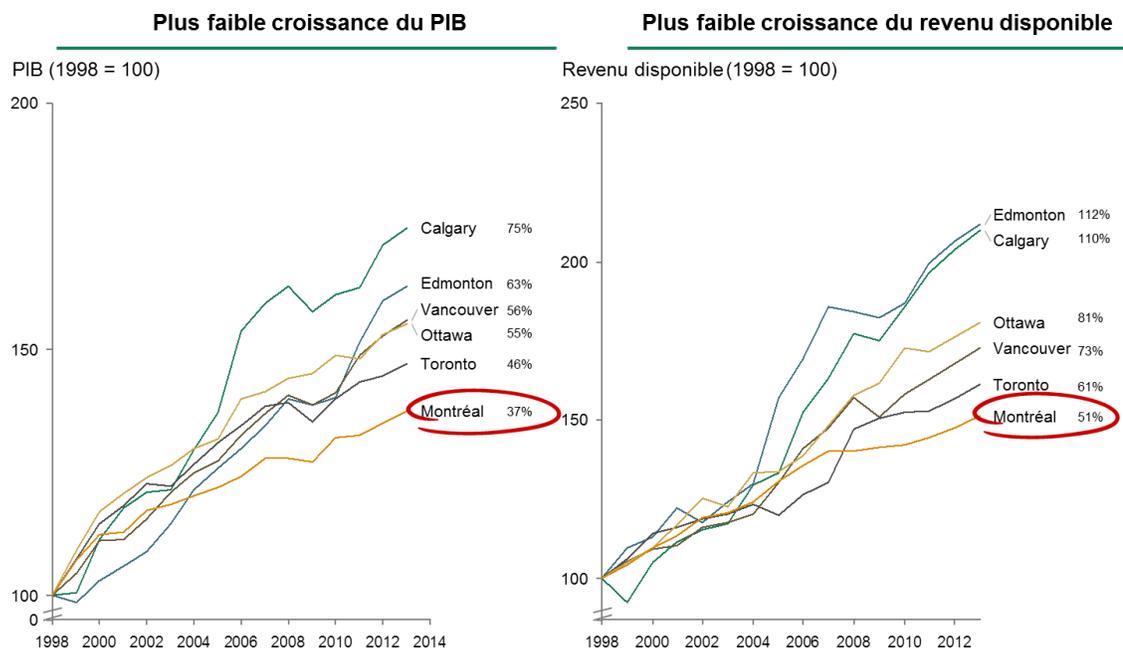
1. Rappel de la démarche

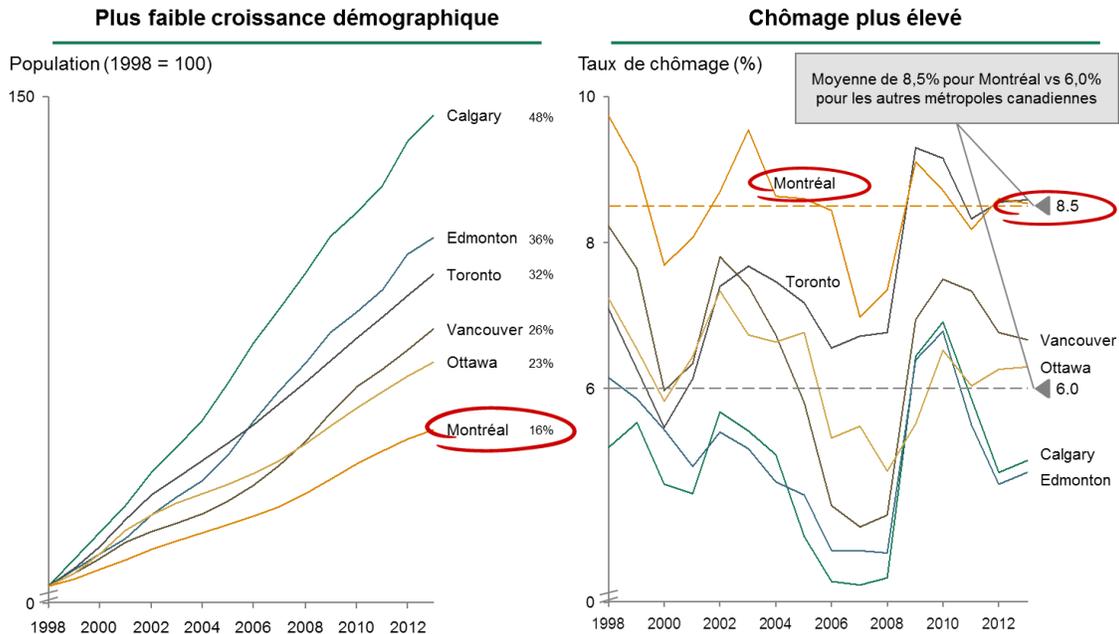
En 2012, à cinq ans du 375^e anniversaire de Montréal (et du 200^e anniversaire de la fondation de la Banque de Montréal), BMO Groupe financier a voulu apporter une contribution citoyenne et non partisane à la discussion sur la relance de Montréal, notre métropole étant alors en difficulté. Le Boston Consulting Group, qui venait de se donner pignon sur rue à Montréal a bien voulu se prêter gracieusement à l'exercice en mettant à contribution son réseau mondial d'experts en gestion et analyse stratégique afin d'offrir une vue élargie de Montréal, de ses forces, de ses défis.

Le rapport « Créer un nouvel élan à Montréal - 10 propositions pour un programme de relance » a été publié quelque 18 mois plus tard, en février 2014. Il comportait cinq sections :

1. **Un état de situation** permettant de prendre la mesure de la santé économique de Montréal. On y rappelait notamment que « 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 ». En cela, la performance de Montréal influence directement la prospérité de tout le Québec.

Performance comparative de Montréal – Graphiques apparaissant en page 4 du rapport de 2014





2. **L'expérience commentée de sept métropoles du monde comparables à Montréal**, par leur taille, leur statut (ni capitale, ni première métropole d'un pays), leur niveau de développement et qui ont réussi une relance après une période de déclin. Il s'agissait de Boston, Manchester, Melbourne, Philadelphie, Pittsburgh, Seattle et San Diego. On apprenait alors notamment que si les difficultés des métropoles témoins pouvaient avoir eu des causes diverses, la relance avait présenté de grandes similitudes :

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. (Rapport de 2014, p. 29)

3. **Le point de vue de cinquante leaders** du Grand Montréal d'une vaste gamme de secteurs (consommation, éducation, technologies de l'information, économie sociale, culture et tourisme, finance, santé, industrie et génie, politique et économie), invités à répondre à trois questions principales :
- Quelle est votre lecture de la situation actuelle de Montréal, de ses atouts, de ses défis?
 - Comment devrait se structurer le leadership pour assurer la relance de la métropole (sur quoi miser, comment organiser la relance)?

- Comment voyez-vous Montréal dans 10 ans, quelles priorités pouvons-nous raisonnablement nous fixer?

Le tableau présentant les 50 leaders interviewés, apparaissant en page 35 du rapport de 2014

<p>Consommation</p> <p>Aldo Bensadoun (<i>Aldo</i>) José Boisjoli (<i>BRP</i>) Martin Deschênes (<i>Deschênes</i>) Andrew Molson (<i>Molson Coors</i>)</p>	<p>Culture et tourisme</p> <p>Simon Brault (<i>Culture Montréal</i>) Daniel Lamarre (<i>Cirque du Soleil</i>) Andy Nulman (<i>Just for Laughs</i>) Gilbert Rozon (<i>Juste pour rire</i>)</p>	<p>Énergie et génie</p> <p>Sophie Brochu (<i>Gaz Metro</i>) Jacynthe Côté (<i>Rio Tinto Alcan</i>) Pierre Shoiry (<i>Genivar</i>) Thierry Vandal (<i>Hydro-Québec</i>)</p>
<p>Télécom, médias et technologie</p> <p>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>)</p>	<p>Finance</p> <p>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>)</p>	<p>Politique et économie</p> <p>Raymond Bachand (<i>ancien ministre des Finances</i>) Françoise Bertrand (<i>Fédération des chambres de commerce du Québec</i>) Jean Charest (<i>ancien premier ministre</i>) Marcel Côté (<i>fondateur Secor</i>) Daniel Gagnier (<i>ancien Chef de cabinet du premier ministre Jean Charest</i>) Michel Kelly-Gagnon (<i>Institut économique de Mtl</i>) Michel Leblanc (<i>Chambre de Commerce du Montréal métropolitain</i>) Pierre Lortie (<i>Dentons, ancien Secor, BBD</i>) Eric Noël (<i>Oxford Analytica</i>)</p>
<p>Économie sociale</p> <p>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>)</p>	<p>Santé</p> <p>Pierre Anctil (<i>Institut de cardiologie de Mtl</i>) Dr Hélène Boisjoly (<i>Fac. médecine, Udm</i>) Dr Pierre Bourgouin (<i>fac. médecine, Udm</i>) Dr Fabrice Brunet (<i>CHU Sainte-Justine</i>) Dr David H. Eidelman (<i>Fac. médecine McGill</i>) Geneviève Fortier (<i>CHU Sainte-Justine</i>)</p>	<p>Éducation</p> <p>Pierre Fortin (<i>UQAM</i>) Heather Monroe-Blum (<i>ex-Université McGill</i>) Claude Montmarquette (<i>CIRANO</i>) Michel Patry (<i>HEC</i>) Louise Roy (<i>Université de Montréal</i>)</p>

4. Un survol des principaux atouts et défis de Montréal constitué à la lumière des données économiques, des comparaisons avec les autres métropoles et des opinions des cinquante leaders rencontrés.

Schéma des atouts de Montréal apparaissant en page 46 du rapport de 2014

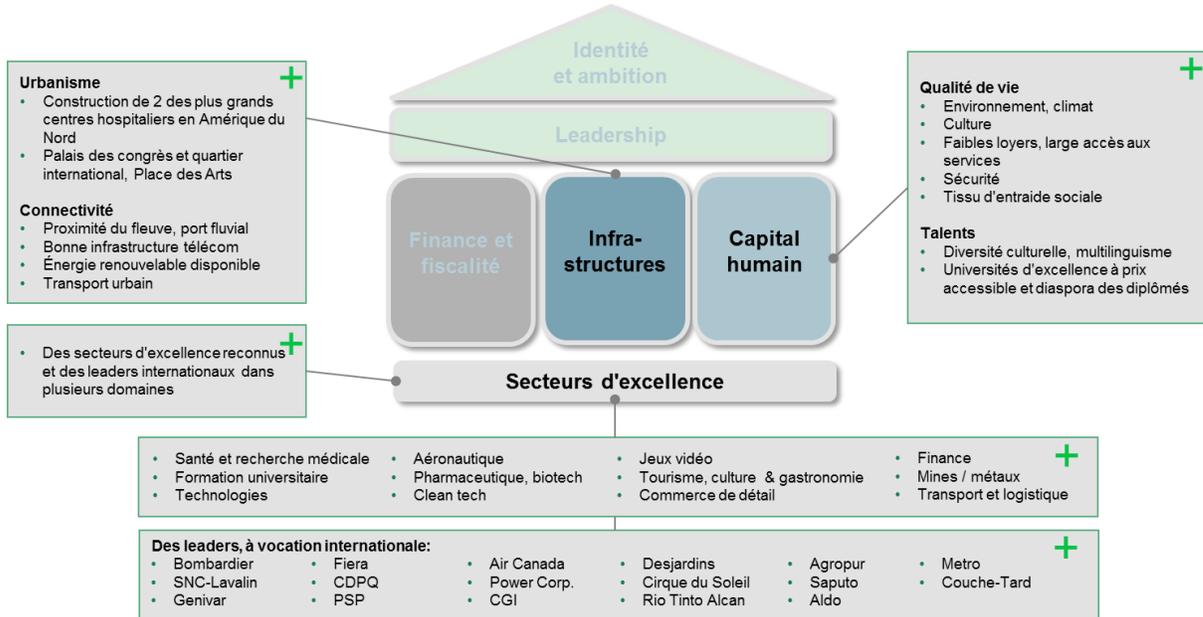
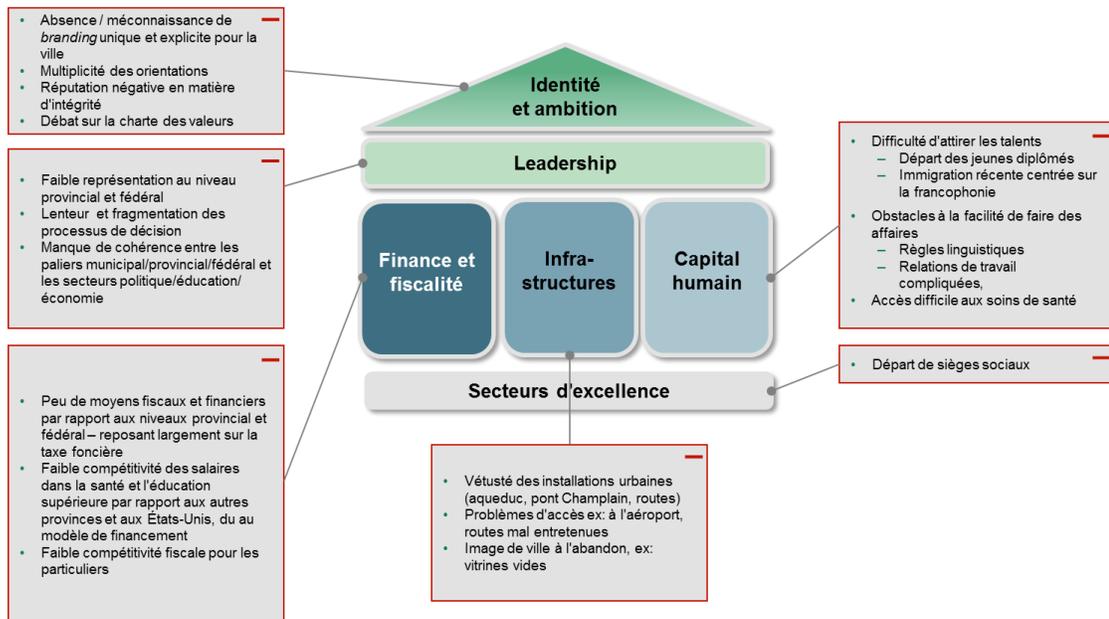
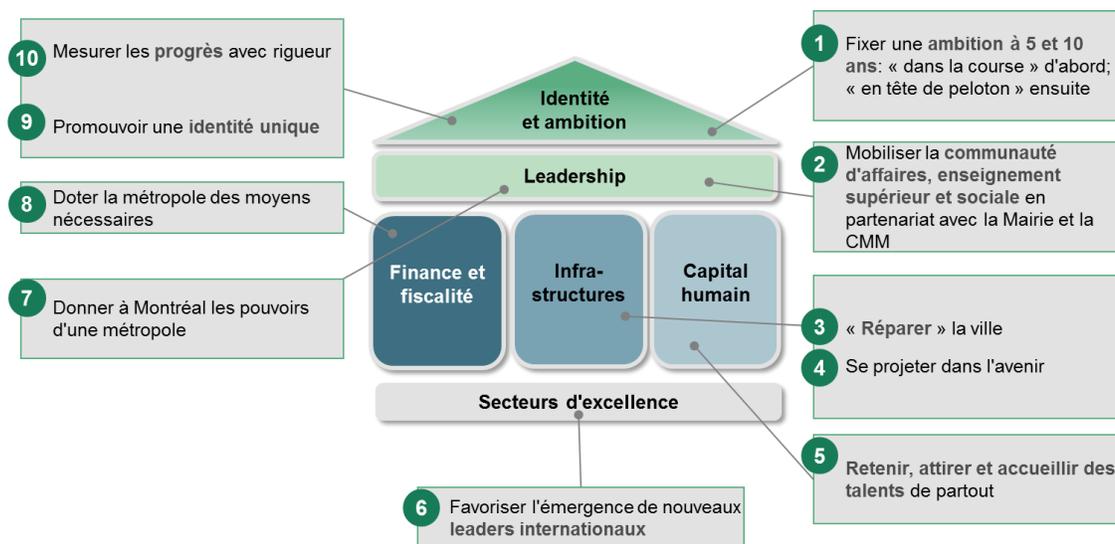


Schéma des défis de Montréal apparaissant en page 56 du rapport de 2014



5. Les données de départ, les expériences des métropoles témoins, les réflexions des leaders et le relevé des défis propres à Montréal se cristallisaient enfin dans **un programme de relance composé de 10 propositions**.

Schéma des propositions de relance apparaissant en page 60 du rapport de 2014



2. Quelques nuances et nature du compte-rendu

Le rapport BMO-BCG avait été accueilli avec enthousiasme. De partout dans le Grand Montréal, on voulait connaître la suite et y participer. Le moment était propice à l'émergence d'un mouvement populaire de relance. Ici, quelques précisions doivent être apportées sur le contexte de 2014 et le présent rapport d'étape.

- Le rapport d'origine présentait des données publiques, des informations connues, des points de vue consensuels sur Montréal et des propositions pragmatiques. Sa force était dans la démonstration pédagogique qu'il faisait de la possibilité de relancer Montréal;
- Le rapport a été publié deux mois après l'élection de nouveaux maires à Montréal, à Laval et dans d'autres municipalités de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). Il y avait déjà un changement dans l'air et une envie de réussir le rendez-vous qu'allait constituer le 375^e anniversaire de Montréal en 2017;
- Les expériences des villes témoins indiquaient qu'il fallait sept à 10 ans pour relancer une ville. Ce compte-rendu est ainsi un rapport d'étape visant à voir où nous en sommes à mi-parcours. Il est donc prévisible et attendu que Montréal n'ait pas encore atteint tous les objectifs de 2014;
- Même si une banque était à son origine, le rapport a été reçu comme une contribution citoyenne, indépendante et non partisane à la vie de la communauté, ce qui était l'intention. Les citoyens de toutes tendances, croyances et opinions pouvaient s'en inspirer sans craindre d'endosser une autre cause que celle d'une métropole pour tous. Le rapport a aidé les citoyens à saisir le moment.

À l'évidence, la relance de Montréal est le fait de milliers de personnes qui ont agi dans une foule de domaines et souvent sans doute sans connaissance du rapport. S'il est difficile d'évaluer l'impact de cette démarche BMO-BCG, on peut tout de même affirmer que le rapport de 2014 a contribué à tendre la voile au vent du changement. **L'intérêt de ce rapport d'étape réside ainsi dans la constatation que l'on peut faire du chemin parcouru, et du chemin à parcourir, à partir du point de repère que représentent les 10 propositions de 2014.** Il a été fait à travers quelques entrevues, un survol de la revue de presse et la consultation de données publiques. Il n'a pas la prétention d'être exhaustif, mais de refléter quelques tendances observables.

Un code    sera associé aux principaux éléments, le signe plus vert signifiant que Montréal nous apparaît en avance sur l'objectif, le crochet que l'évolution est conforme aux attentes, et le tiret rouge que la cadence est trop lente.

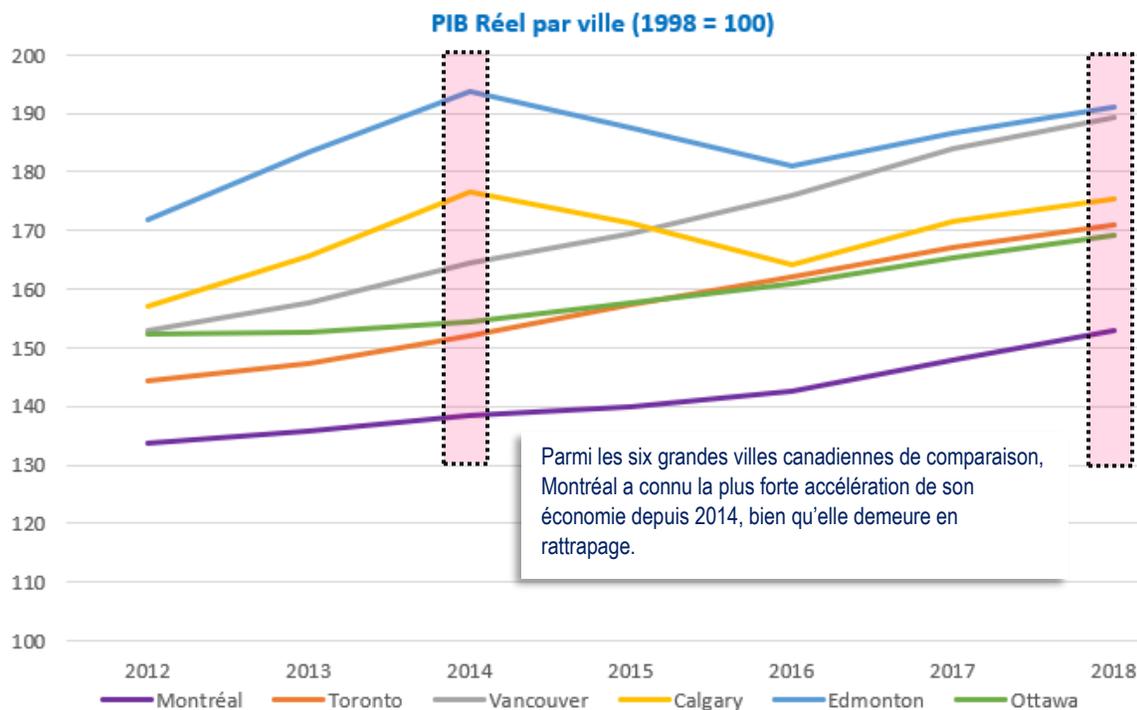
3. Rapport d'étape

Proposition 1 +

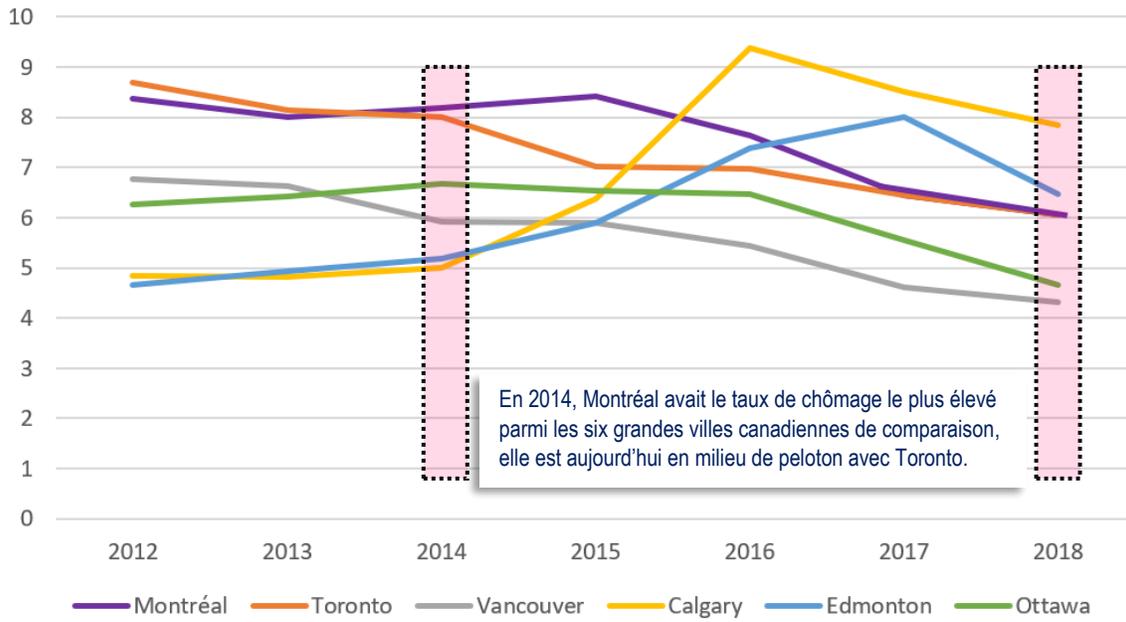
Fixer une ambition économique, d'abord « rejoindre le peloton », ensuite « se hisser parmi les meilleurs »

Concevoir Montréal comme une métropole à succès. C'était le sens de cette proposition, et de façon incontestable, Montréal a redressé la tête. À certains égards, Montréal est même en avance sur la volonté exprimée il y a cinq ans. Ainsi en 2018, pour la première fois depuis que le Conférence Board fait ces comparaisons, soit depuis 1987, Montréal a enregistré la plus forte croissance économique parmi les 13 plus grandes villes canadiennes grâce à une augmentation de son PIB de 2,9 %.

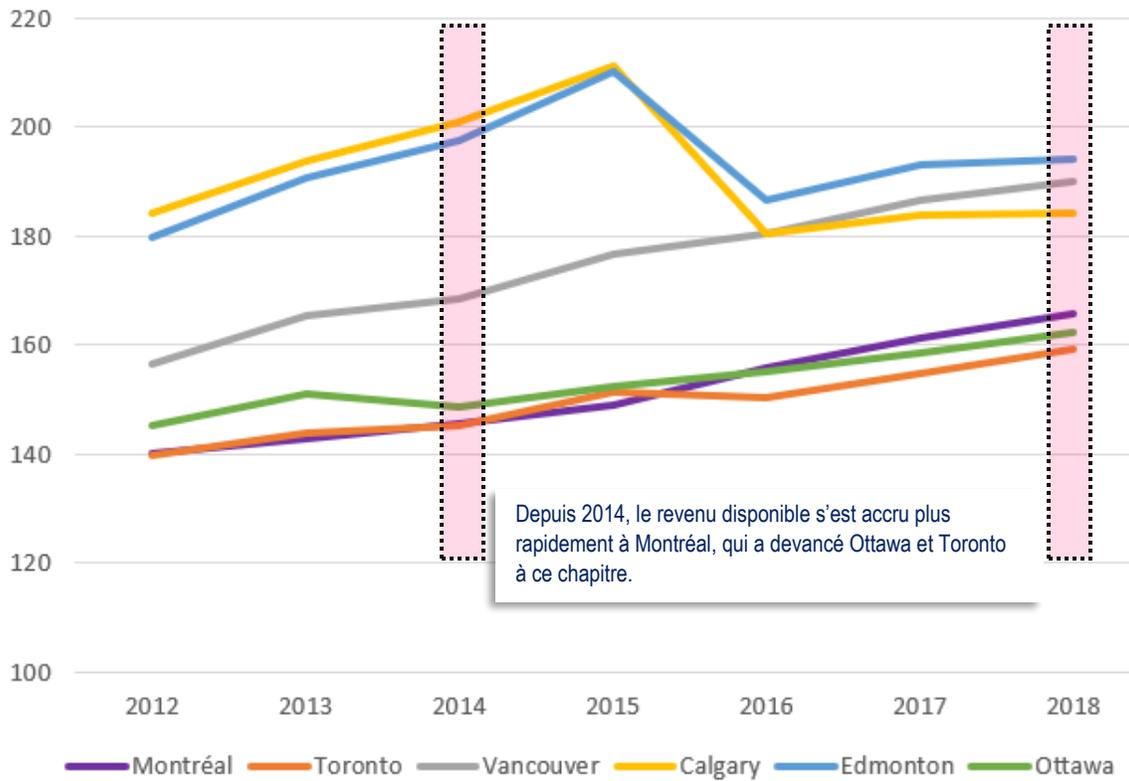
La mise à jour des données publiées dans le rapport de 2014 au chapitre de la croissance économique, du taux de chômage, du revenu disponible et de la croissance démographique montre une progression sans équivoque. Les données sont fournies par l'Institut du Québec.

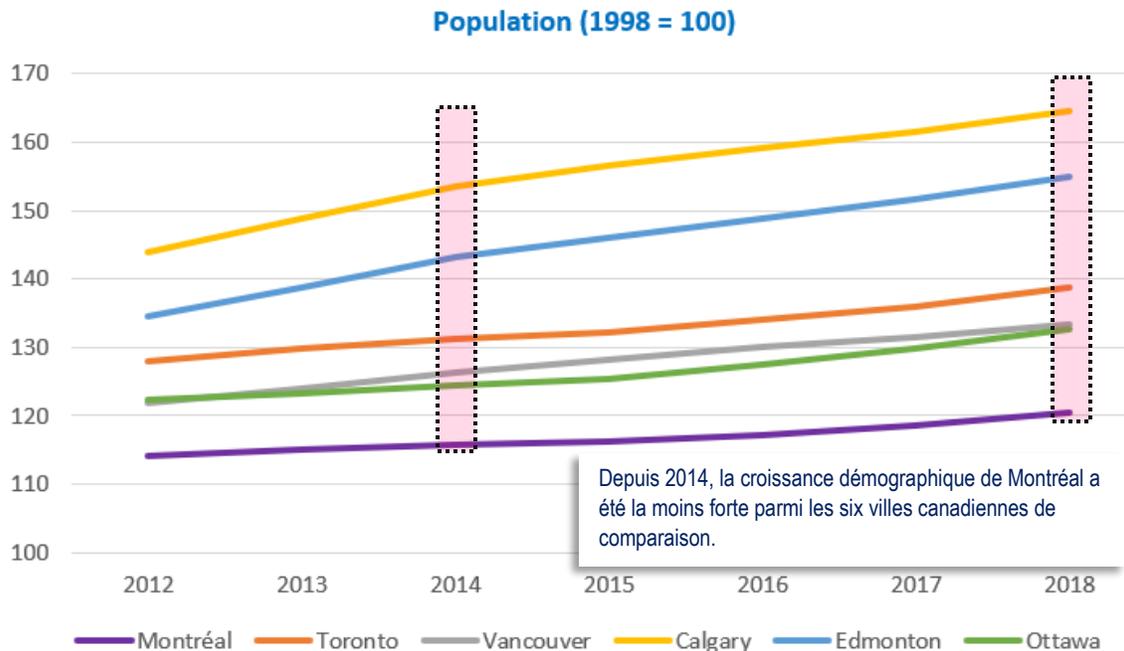


Taux de chômage (%)



Revenu disponible réel par ville (1998 = 100)





Outre ces grands paramètres qui démontrent une évolution positive, exception faite de la croissance démographique, Montréal a connu des développements importants dans plusieurs sphères d'activité. Ainsi, depuis 2014...

...Montréal a émergé comme étoile mondiale de l'intelligence artificielle.

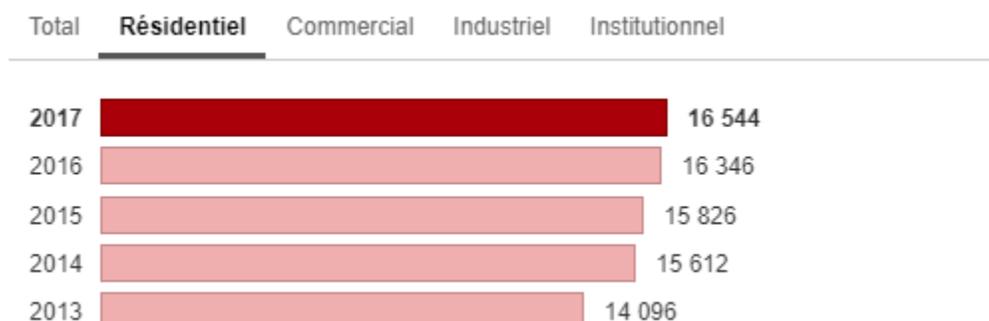
Depuis 2014, Google (2016), DeepMind (2017), facebook research (2017), IBM (2018), Microsoft (2017), Ericsson (2019) ont toutes ouvert ou annoncé des laboratoires à Montréal. En matière d'intelligence artificielle, Montréal représente :

- 1,1 milliard d'investissements depuis 2016
- 1 milliard \$ de financement en recherche universitaire
- Plus de 300 chercheurs et étudiants aux cycles supérieurs universitaires
- 11 000 étudiants dans les programmes liés à l'intelligence artificielle
- Quelque 15 000 experts.

(Données tirées du site web de Montréal International)

...la construction résidentielle a fortement progressé.

Nombre de permis accordés – Ville de Montréal¹



Et la tendance continue. Au forum stratégique sur les grands projets métropolitains, tenu le 6 mai 2019, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain a indiqué que 154 projets immobiliers de plus de 20 millions \$ étaient en cours de réalisation à Montréal.

...l'achalandage à l'aéroport international Montréal-Trudeau a connu un boom.

Achalantage Aéroport international Montréal-Trudeau		
	2014	2018
Passagers	14,8 millions	19,4 millions
Transporteurs	31	37
Destinations	132	150
Destinations internationales	79	90

Source : Aéroports de Montréal

Les progrès sont réels et significatifs. Montréal néanmoins est encore en mode rattrapage dans plusieurs colonnes, comme le niveau de vie de la population ou la part de diplômés universitaires dans la population active. On ne saurait toutefois s'en étonner; ces deux dernières données – niveau de vie et part des diplômés universitaires au travail – ont une évolution beaucoup plus lente puisqu'elles sont liées à l'arrivée d'une nouvelle génération dans les organisations.

De façon indéniable, le mouvement de Montréal est dans le bon sens, mais il reste beaucoup de travail à faire pour que la métropole soit « dans le peloton de tête » dans cinq ans.

¹ http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=6897,67887749&_dad=portal&_schema=PORTAL

Proposition 2 +

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

Le mouvement citoyen *Je vois Mtl*, devenu *Je fais Mtl* après son intégration dans l'organigramme de la Ville de Montréal en 2015, est un symbole de l'implication citoyenne dans la relance de la métropole. Après la publication du rapport de février 2014, le besoin d'un point de convergence s'est fait sentir. L'objectif était d'avoir une organisation moderne, vivante, innovante, engageante ouverte à tous sans égards à leur titre ou leurs moyens. *Je vois Mtl* est né de cette volonté d'une implication sans murs ni chapelles permettant de partager, soumettre et promouvoir des projets de tous types, avec à la fois un joyeux désordre créatif et un accompagnement rigoureux.

Avec le soutien de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, l'organisation a pu être mise sur pied dans de courts délais, un appel de projets a été lancé et des comités d'évaluation des projets et d'accompagnement des promoteurs ont été formés rapidement. Un événement de lancement au succès retentissant s'est tenu à la Place des Arts, le 17 novembre 2014.



Lancement de Je vois Mtl, Place des Arts, 17 novembre 2014

Ce jour-là, un millier de personnes, des simples citoyens au premier ministre du Québec, se sont engagés à s'impliquer dans la relance de Montréal; 181 projets touchant à la vie économique, culturelle, sociale ont été annoncés; et des dizaines de leaders ont signé des engagements personnels attestant de leur implication directe dans la réalisation des projets annoncés. Dans les mois suivants, la Ville de Montréal a hébergé le Bureau de suivi des projets placé sous la coordination de Mme Diane de Courcy et l'initiative a pris le nom *Je fais Mtl*.

Après quatre ans d'activité et deux appels de projets *Je vois/Je fais Mtl* aura permis la réalisation d'environ 330 projets les plus variés et entraîné des investissements de plusieurs millions de dollars, dépassant les objectifs les plus fous. Mais surtout, *Je vois/Je fais Mtl* aura mis en évidence la valeur d'un développement participatif, et donné le goût d'une métropole à échelle humaine.

Je vois/Je fais Mtl en quelques faits

- 2 appels de projets
- Des séances de travail en groupe, les Rendez-vous Je fais MTL
- Des « Cellules de débogage » pour accompagner les promoteurs de projets, souvent des jeunes
- Quelque 330 projets réalisés
- Une communauté qui a réuni jusqu'à 24 000 abonnés Facebook
- Un rayonnement étonnant : l'OCDE a reconnu en 2016 les efforts innovants de la Ville de Montréal pour soutenir des initiatives de développement venant des citoyens

Quelques projets marquants de Je vois/Je fais Mtl

- **Passeport MTL étudiant international**, initiative visant à encourager des étudiants internationaux à tomber sous le charme de Montréal par la découverte de sa vie culturelle grâce à un passeport comprenant rabais et gratuités spécialement pour cette clientèle. Initiative soutenue par BMO Groupe financier.
- **VIVA MTL**, un concours visant à mettre en valeur le meilleur de Montréal en encourageant la mise en candidature de citoyens, d'organismes, de jeunes leaders et d'entrepreneurs engagés dans la vie de leur quartier. Initiative soutenue par Desjardins.
- **Eva**, une application de covoiturage coopératif, l'ubérisation à échelle locale. Une initiative soutenue par PME Montréal et le Conseil québécois de la coopérative et de la mutualité.
- **L'organisme MU a été appuyé par Je fais Mtl pour réaliser des murales marquantes.** L'une d'elles, *Tower of Songs*, inaugurée le 7 novembre 2017, au premier anniversaire de la mort de Leonard Cohen est même devenue une signature internationale de Montréal.



La murale *Tower of songs* de l'organisme MU. Image tirée de www.mumtl.org

- **La musique aux enfants**, un projet imaginé par maestro Kent Nagano visant à initier les enfants d'âge préscolaire à l'apprentissage intensif de la musique afin de les soutenir dans leur développement global et contribuer à leur réussite scolaire. Le projet a été inauguré en novembre 2016. Il est d'abord déployé à l'école publique St-Rémi, située dans l'arrondissement de Montréal-Nord, sous la forme d'un projet pilote de trois ans. Il est appuyé par la Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île et soutenu par des donateurs privés et la Fondation Marcelle et Jean Coutu. Il sera évalué par l'Université de Montréal.



- **Le projet de taxi électrique Téo Taxi** a été annoncé dans le cadre de l'événement de lancement de Je vois Mtl. Si l'entreprise n'a pas eu le succès escompté, on ne peut nier que le projet aura été le déclencheur d'une transformation de la vision du domaine des transports durables à Montréal.
- **L'œuvre d'art urbain Bleu de bleu** de l'artiste Alain Paiement déployés aux abords de l'autoroute 20 dans le secteur Dorval, soutenu par la Banque Nationale.
- La Place des Arts a annoncé lors de l'événement de lancement la reconstruction de son **esplanade** qui est l'une des plus grandes places publiques de Montréal et lieu de prédilection des grands festivals si caractéristiques de Montréal.
- **L'UTILE, projet de logement abordable pour étudiants**, soutenu par la Ville de Montréal.
- L'application mobile **Montréal en Histoires** et le parcours interactif **Cité Mémoire** créé par Michel Lemieux et Victor Pilon dans le cadre du 375^e anniversaire de Montréal, soutenu par BMO Groupe financier.



Une projection du parcours *Cité Mémoire* dans le Vieux port à l'été 2017

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.

- Rapport de 2014, p. 62

Malheureusement, cet extrait du rapport de 2014 pourrait avoir été écrit hier. Montréal demeure une ville malade de ses rues et routes, une ville congestionnée autant par l'afflux d'automobiles que par la multiplication des travaux routiers qui ne semblent rien régler. En outre, à Montréal, ville d'hiver, chaque chute de neige apparaît comme une épreuve et chaque printemps arrive avec une nouvelle épidémie de nids-de-poule...

Néanmoins, des efforts majeurs ont été consentis sur les principaux axes. Depuis 2014...

- ...le nouveau pont Samuel-de-Champlain a été construit et sera inauguré à l'été 2019;
- ...l'échangeur Turcot, le premier nœud autoroutier au Québec, est en reconstruction. La fin des travaux est prévue en 2020.
- ...la reconstruction de l'autoroute Bonaventure, l'un des principaux accès à la ville, a été complétée en 2017.

Sur le plan des transports collectifs :

- La Société de transport de Montréal a commencé à intégrer les nouvelles voitures de métro Azur;
- Le prolongement de la ligne Bleue du métro vers Anjou est officiellement lancé;
- Et l'un des plus importants projets de développement des transports collectifs au monde est en chantier dans la métropole, il s'agit du Réseau Express métropolitain, le REM, un projet colossal de plus de 6 milliards \$ dont la mise en service doit débiter en 2021 :
 - 26 stations, 67 km de voie;
 - Trois connexions avec le métro;
 - Un train léger 100 % électrique qui traversera la métropole;

- Montréal, qui aura enfin, une connexion rapide et hors trafic, entre la ville et son aéroport international.



La carte du REM tirée du site www.rem.info

Sur le plan des artères locales et des arrondissements, l'effort est là, financièrement du moins. Extrait du plan triennal d'immobilisation PTI Montréal 2019-2021 :

Le PTI 2019-2021 prévoit donc des investissements totaux de 6 496 M\$, soit :

- 2 099 M\$ en 2019;
- 2 219 M\$ en 2020;
- 2 178 M\$ en 2021.

Ces investissements se répartissent ainsi :

- *protection et réhabilitation des éléments d'actifs existants : 4 643 M\$ (71,5 %);*
- *développement des infrastructures : 1 853 M\$ (28,5 %).*

Les investissements dans les infrastructures de l'eau et les infrastructures routières demeurent l'axe central du présent PTI, soit 54,5 % des investissements pour un total de 3 538,1 M\$. Ces investissements visent l'élimination du déficit d'entretien des réseaux de voirie, d'aqueduc et d'égout, ainsi que l'entretien régulier et continu de l'ensemble des infrastructures d'eau et de voirie, afin d'assurer un service performant et la pérennité des actifs pour les générations futures.

Néanmoins, malgré ces investissements importants, on n'échappe pas à l'impression du recommencement perpétuel.

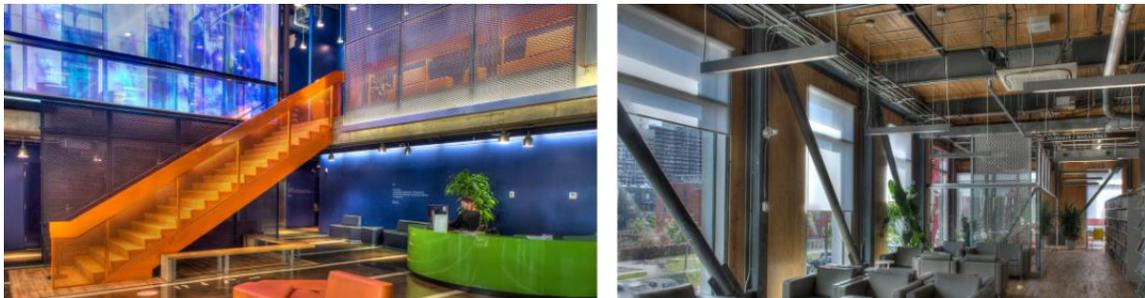
Un progrès en matière d'urbanisme

Des efforts ont aussi été consentis pour amener de l'art urbain dans la réfection des infrastructures, on voit davantage d'audace architecturale, une créativité mieux valorisée, certains élans dignes de mention.



L'œuvre *Sources* du sculpteur espagnol Jaume Plensa, au bout de l'autoroute Bonaventure : www.artpublic.ville.montreal.qc.ca Crédit photo David Giral, 2017

Le programme de rénovation et d'agrandissement des bibliothèques publiques de Montréal, lancé en 2008 a pris son rythme de croisière dans les dernières années. C'est sans doute l'une des initiatives de design et d'art urbain les plus porteuses. Au fil des ans, plusieurs bibliothèques ont été reconstruites pour devenir des lieux inspirants. La bibliothèque Benny de l'arrondissement Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce-, qui a ouvert ses portes en 2016 en est un exemple.



La bibliothèque Benny dans Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce. Photos : Denis Labine, Ville de Montréal

Le geste est là, encore timide, mais présent. Montréal commence à affirmer sa créativité, son statut de Ville de design UNESCO qui lui a été accordé en 2006. Mais ce progrès urbanistique reste incertain. En cela, par exemple, le chantier majeur de la réfection de la rue Ste-Catherine suscite des sentiments mêlés. Les commerçants s'inquiètent de la durée et de l'impact de travaux sur leurs affaires après les expériences difficiles vécues par les commerçants de la rue St-Denis et la rue St-Laurent dans de semblables circonstances; tandis que le débat sur le concept a mis en scène des visions opposées quant à l'accès en automobile ou le recours à des technologies innovantes comme les trottoirs chauffants. Il s'agit d'un projet stratégique, la Ste-Catherine étant une rue commerciale emblématique non seulement de Montréal, mais du Canada.

Proposition 4 ✓

Se projeter dans l'avenir

Cette proposition reposait sur l'une des principales leçons des relances réussies des sept villes témoin du rapport de 2014 : on ne relance pas une métropole en cherchant à réinventer la roue, mais en misant sur les forces déjà présentes, en valorisant les atouts intrinsèques de la ville. Or, la recherche médicale et les sciences de la vie sont un domaine d'excellence reconnu de Montréal. Et depuis 2014, des progrès importants ont été accomplis. Montréal a inauguré trois nouveaux hôpitaux universitaires en deux ans, ce qui est probablement sans équivalent.

- Le nouveau Centre universitaire de santé McGill a été inauguré en 2015;
- Le nouveau CHUM a été inauguré en 2017;
- Le nouveau pavillon de l'hôpital Ste-Justine a été inauguré en 2017.

Ces infrastructures de soins et de recherche à la fine pointe de la technologie sont un puissant atout stratégique pour Montréal, et ils participent au développement de tout le secteur des sciences de la vie.

Selon Montréal International, le domaine des sciences de la vie et des technologies de la santé représente² :

- 56 000 emplois au Québec, concentrés dans le Grand Montréal à 80 %;
- 10 milliards investis pour la recherche et pour les hôpitaux universitaires;
- 27 000 étudiants universitaires;
- plus de 650 entreprises.

² <https://www.montrealinternational.com/fr/secteurs-cles/sciences-de-la-vie-et-technologies-de-la-sante/>

Deux éléments cependant viennent ombrager les progrès de Montréal enregistrés dans ces domaines depuis 2014. D'une part, la construction du CUSM a été entachée par un scandale de corruption et, d'autre part, il y a une certaine contradiction à célébrer l'excellence en recherche médicale dans une métropole où la population a accès difficilement aux soins de santé de première ligne. C'est un fait assez caractéristique de Montréal, voire du Québec : le savoir pour faire l'extraordinaire, mais la difficulté d'organiser l'ordinaire. Ce devrait être le prochain objectif : atteindre une organisation fluide et performante au quotidien.

Montréal, par ailleurs, était et demeure l'une des meilleures villes universitaires du monde. Première au monde en 2017 au palmarès QS Best Student Cities, Montréal avait glissé au 4^e rang en 2018, mais toujours première en Amérique du Nord.

D'autre part, des progrès significatifs ont été accomplis depuis 2014 dans l'habileté du Grand Montréal de voir le secteur universitaire comme un des principaux leviers de développement économique et social.

Intelligence artificielle : les universités comme tremplin

D'abord, l'essor de Montréal comme étoile mondiale de l'intelligence artificielle est un aboutissement direct de travaux de recherche universitaire fondamentale de longue haleine. De surcroît, l'écosystème d'intelligence artificielle qui se construit à Montréal repose sur un partenariat très étroit entre l'Université de Montréal et l'Université McGill. Ce sont deux phares de la recherche qui s'unissent, mais plus encore, il s'agit d'un maillage francophones-anglophones possible uniquement à Montréal et pouvant rayonner de manière inégalable dans le monde. Ce domaine de l'intelligence artificielle amène aussi des modes de collaboration nouveaux entre universités, entreprises et investisseurs publics et privés. Ici, le milieu universitaire est clairement le tremplin qui propulse Montréal vers l'avenir.

Campus MIL : science et renouveau urbain

D'autre part, depuis 2014, Montréal a vu se réaliser un important projet de développement d'infrastructure universitaire. Il s'agit du Campus MIL de l'Université de Montréal, qui est à la fois un projet d'enseignement et de recherche, et de renouveau urbain. À compter de la rentrée de 2019, le Complexe des sciences rassemblera graduellement les 200 professeurs et chercheurs et les 2 000 étudiants des départements de chimie, physique, géographie et sciences biologiques de l'Université de Montréal. Le site permet par ailleurs de redonner vie au site désaffecté de l'ancienne gare de triage du CP d'Outremont qui était une plaie ouverte au cœur de la ville.

Poussée de la philanthropie

Voilà une allusion indirecte, mais néanmoins révélatrice d'un resserrement des liens entre la communauté du Grand Montréal et ses universités. En 2012, a été lancée la Campagne de financement Campus Montréal. Pour la première fois, l'Université de Montréal lançait une campagne de financement commune avec ses écoles affiliées Polytechnique Montréal et HEC Montréal sous ce vocable, Campus Montréal. L'objectif de 500 millions \$ avait été accueilli avec un énorme scepticisme. Or, il a été atteint en 2017 et la campagne s'est terminée avec plus de 600 millions amassés.

Cet essor de la philanthropie dans le réseau universitaire francophone est une évolution notable et porteuse. Le record revient toutefois à l'Université McGill qui a reçu un don colossal de plus de 200 millions \$ des mécènes John et Marcy McCall MacBain en février 2019.

Montréal est l'une des meilleures villes universitaires du monde et depuis 2014, les universités sont devenues, encore davantage, un levier de développement économique et social.

Toutefois, comme il en va pour la recherche médicale, des éléments viennent assombrir le portrait. Dans le rapport de 2014, on pouvait lire ceci en page 49 : « En 2012-2013, les universités canadiennes touchaient un revenu moyen de 7 867 dollars par étudiant, contre 6 825 dollars au Québec. Un tel écart menace cet actif précieux. » Or, dans La Presse du 7 mars 2019, le recteur de l'Université de Montréal, Guy Breton, rappelait une réalité inquiétante³ : « En 2018-2019, après une succession d'importantes compressions et de rajouts modestes, nous avons 400 \$ de moins par étudiant... qu'en 2012. Aujourd'hui, l'Université de la Colombie-Britannique dépense en moyenne environ 5000 \$ de plus par année par étudiant que l'Université de Montréal. »

Proposition 5

Retenir, attirer et accueillir des talents de partout

Le rapport de 2014 avait mis en relief un paradoxe de Montréal : la ville qui compte la plus importante population universitaire au Canada est aussi l'une des métropoles qui embauchent le moins d'universitaires en Amérique du Nord. Or, le niveau de prospérité d'une métropole est fonction directe du nombre d'universitaires dans sa population en emploi. La situation qui était préoccupante en 2014 l'est davantage aujourd'hui alors que Montréal, comme tout le Québec, vit une sévère pénurie de main-d'œuvre.

Dans un tel contexte, Montréal devrait spontanément puiser dans sa population étudiante et multiplier les stages et autres initiatives destinées à intégrer en emploi les finissants ou à retenir chez nous les étudiants étrangers dont le nombre augmente fortement.

Or, s'il y a une certaine effervescence du côté de l'offre de stages aux étudiants universitaires et collégiaux, on ne peut pas dire qu'on assiste à la grande séduction.

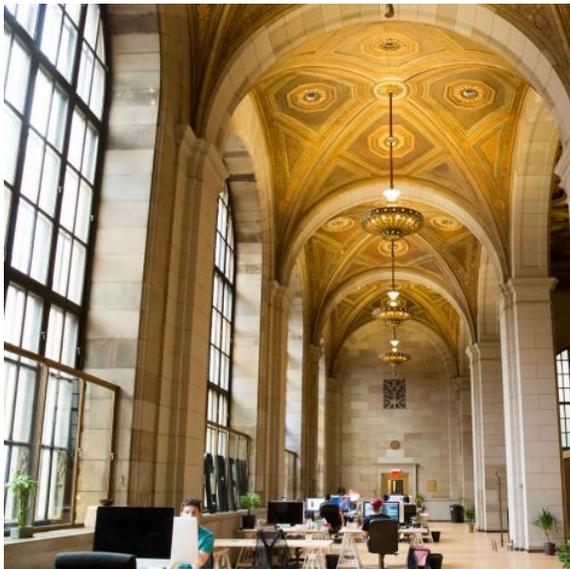
³ http://plus.lapresse.ca/screens/4d015220-c6d3-485f-b486-f9102b7515eb_7C_0.html

- En 2014, une initiative appelée Programme de l'expérience québécoise était en cours; elle permettait à un étudiant étranger diplômé au Québec d'obtenir rapidement le Certificat de sélection du Québec. Les règles de ce programme ont été resserrées depuis le 1^{er} octobre 2018⁴.
- De son côté, le gouvernement fédéral permet aux étudiants étrangers diplômés dans une université canadienne d'obtenir un permis de travail (Programme de travail postdiplôme), mais les frais exigés sont substantiels, 255 \$⁵.

Les gestes posés pour intégrer et retenir les étudiants universitaires et les étudiants internationaux ne paraissent pas à la hauteur des défis auxquels fait face Montréal en termes de pénurie de main-d'œuvre et de recherche de talents.

La performance de Montréal est nettement meilleure en regard des opportunités et du soutien aux initiatives entrepreneuriales. Depuis 2014, le soutien à l'entrepreneuriat s'est beaucoup développé à Montréal.

Le fait marquant est la constitution rapide de l'écosystème du secteur de l'intelligence artificielle qui fait une large place aux entrepreneurs de la relève et à l'appui aux startups.



Un écosystème startup en pleine effervescence

- L'un des meilleurs écosystèmes au monde pour les entreprises en démarrage
- 861 M\$ en financement par capital de risque à Montréal en 2018 (+ 29 %)
- Plus de 30 incubateurs et accélérateurs – et d'autres à venir!
- Plus de 45 espaces de travail collaboratifs
- D'excellentes sources de financement pour les entreprises en IA à Montréal :

ELEMENT^{A1} a obtenu **102 M\$ US** en juin 2017 (série A)

hopper a obtenu **100 M\$ US** en octobre 2018 (série D)

maubo a obtenu **13 M\$ US** en janvier 2018 (série B)

algolux a obtenu **10 M\$ US** en mai 2018 (série A-1)

AUTOMAT a obtenu **8,3 M\$ US** en juin 2017 (série A)

 Caisse de dépôt et placement du Québec **Fonds CDPQ-IA : 250 M\$** entièrement dédiés à l'IA (2019)

Extrait d'une présentation de Montréal International – *Pourquoi les géants de l'intelligence artificielle mettent le cap sur le Grand Montréal* – février 2019

⁴ <https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/immigrer-installer/etudiants/demeurer-quebec/demande-csq/etudiants-peq/index.html>

⁵ <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/services/demande/formulaires-demande-guides/demande-permis-travail-guide-etudiants.html>

Également, le Quartier de l'innovation a accéléré son développement. Cette initiative réunit la Ville de Montréal, les gouvernements du Québec et du Canada, les universités McGill, UQAM, Concordia et l'École de technologie supérieure et des leaders du monde des affaires dans un microcosme innovant. Des centaines de jeunes entreprises sont épaulées à travers des projets nouveaux lancés dans les dernières années comme le CENTECH (2018) dans les technologies, la Piscine (2015) dans le domaine culture ou Cybereco (2018) dans la cybersécurité.

En outre, dans de nombreux secteurs d'activité des incubateurs d'entreprises ont émergé, souvent dans un partenariat entre des universités et le monde des affaires. Par exemple :

- Ecofuel, accélérateur entrepreneurial centré sur l'économie verte associé au fonds de capital de risque Cycle Capital Management.
- Creative Destruction Lab, fruit d'un partenariat entre l'IVADO et HEC Montréal centré sur le domaine de l'intelligence artificielle.
- L'Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal.
- Espace CDPQ.
- Desjardins Lab.

À tous ces incubateurs, accélérateurs, hubs s'ajoutent de nombreux espaces de cotravail. Le phénomène de sites partagés pour travailleurs autonomes présent dans de nombreuses villes a fait boule de neige Montréal depuis 2014. On compte des dizaines de sites comme Montréal Cowork, Aire Commune, Espace L, le Tableau Blanc...

D'autre part, toujours sous cet angle de l'attraction des talents, Montréal en 2014, pouvait revendiquer sa qualité de vie et sa diversité comme des atouts distinctifs. C'est toujours le cas. De nombreux organismes, entreprises et institutions mettant l'art de vivre de Montréal au cœur de leur promotion.

Proposition 6 ✓

Favoriser l'émergence de nouveaux leaders internationaux

En 2014, des inquiétudes étaient soulevées quant au maintien de sièges sociaux à Montréal. Depuis, la vente de Rona à l'Américaine Lowe's, et celle des pâtisseries St-Hubert à l'Ontarienne Cara, en 2016, ont nourri l'impression d'une vente à rabais de symboles du Québec inc. Il a toutefois été démontré, notamment dans le magazine L'Actualité, que la réalité était autre, les Québécois étant davantage des acheteurs que des achetés :

Entre le 1^{er} janvier 2010 et le 24 février 2016 :

- *85 entreprises québécoises ont été achetées par des compagnies hors de la province;*
- *258 entreprises hors Québec ont été achetées par des compagnies d'ici en pleine expansion.*

Un ratio de 3 pour 1. Même sur la valeur des transactions, le Québec est gagnant. Sur les 258 transactions effectuées par les entreprises du Québec à l'étranger, la valeur de la transaction a été divulguée 177 fois. La moyenne: 523,2 millions de dollars par transaction. À l'inverse, sur les 85 achats d'entreprises du Québec par des étrangers, la valeur de 53 transactions a été divulguée. Moyenne: 401,8 millions de dollars par transaction. C'est donc dire que les entreprises du Québec vont aussi à la chasse aux gros gibiers⁶.

Le sort de la CSeries de Bombardier aura, quant à lui, suscité des réactions contrastées. Ce fruit du génie québécois a été cédé en 2017 à l'Européenne Airbus qui en assurera la commercialisation. Naufrage pour les uns, sauvetage pour les autres, le fait est que dans le giron d'Airbus, les ventes se sont fortement accrues et des investissements importants ont été annoncés à l'usine d'assemblage de Mirabel.

Le dossier de la préservation des sièges sociaux reste délicat. Le gouvernement de la Coalition Avenir Québec semble vouloir agir plus fermement afin de préserver ces centres décisionnels, notamment en faisant appel à Investissement Québec. Néanmoins, il peut être souvent difficile, d'empêcher des actionnaires d'accepter une offre d'achat.

S'il ne semble pas y avoir de saignée des sièges sociaux à Montréal, il semble toutefois y avoir une volonté plus affirmée de faire émerger des leaders internationaux et de les enraciner à Montréal, cette préoccupation est notamment partagée par les acteurs de l'écosystème en intelligence artificielle.

Toutefois, il faudra des années pour faire pousser des géants et des politiques concurrentielles pour les garder à Montréal.

Proposition 7 +

Donner à Montréal les pouvoirs d'une métropole

En 2014, il était mentionné que Montréal devait concurrencer des métropoles du Canada et des États-Unis sans disposer des leviers légaux pour bien le faire. On citait alors en exemple le *Toronto City Act* qui reconnaissait à la Ville Reine certains pouvoirs en matière de réglementation, de revenus, de planification pour l'aider à assumer ses responsabilités particulières de métropole et à tenir tête aux autres grandes villes du continent.

⁶ <https://lactualite.com/lactualite-affaires/achats-dentreprises-quebecoises-loin-detre-seulement-des-victimes/>

Un pas important a été franchi en septembre 2017, lorsque le gouvernement du Québec a sanctionné la *Loi augmentant les pouvoirs et l'autonomie de Montréal, métropole du Québec*.

Extrait des explications figurant sur le site web de la Ville de Montréal :

Par l'adoption de la Loi 121 augmentant l'autonomie et les pouvoirs de la Ville de Montréal, métropole du Québec, le gouvernement du Québec a reconnu le statut particulier de Montréal à titre de métropole du Québec. Avec cette décision, la métropole pourra jouer pleinement son rôle de moteur du développement économique et de tremplin du Québec sur le monde. Elle bénéficie depuis d'un cadre juridique plus souple et mieux adapté à la réalité d'une métropole du 21^e siècle. Ce nouveau cadre juridique prend également en compte les spécificités de la métropole sur les plans économique et social en lui accordant de nouveaux leviers pour assurer le développement de son territoire.

Plusieurs mesures mettent l'accent sur le rôle de moteur économique de la métropole. Elles renforceront la capacité de la métropole à intervenir sur le plan économique à l'échelle de son territoire, en lui donnant les moyens de ses ambitions⁷.

C'est une avancée réelle en matière d'autonomie pour Montréal, mais le mouvement devra se poursuivre pour que notre métropole soit véritablement à armes égales avec ses paires.

Proposition 8 ✓

Doter la métropole de moyens fiscaux nécessaires

C'est l'autre pilier des pouvoirs d'une métropole, les moyens financiers qui vont avec. En 2014, on déplorait le fait que les moyens particuliers de Montréal se résument à une taxe sur le stationnement qui rapportait alors 20 millions \$ et une surtaxe sur les immatriculations qui générait 30 millions \$. Quelque 50 millions \$ en leviers financiers et fiscaux particuliers pour une métropole dont le budget s'élevait alors à 4,895 milliards \$⁸.

En 2014, Montréal, comme les autres municipalités du Québec, se trouvait dans une situation décriée de manière répétitive par les associations municipales.

- À cette époque, les municipalités ne tiraient aucun bénéfice du développement économique sur leur territoire. En fait, les municipalités devaient assumer les coûts du développement économique en services supplémentaires (aménagement de rues, cueillette sélective, sécurité, etc.) alors que les retombées en taxes et impôts étaient dirigées vers les gouvernements de Québec et d'Ottawa;

⁷ http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5997,142523791&_dad=portal&_schema=PORTAL

⁸ https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/service_fin_fr/media/documents/budget-2014.pdf, p. 41.

- Le moyen indirect par lequel les villes pouvaient bénéficier du développement économique était par l'augmentation des revenus de taxe foncière générée par la hausse de la valeur des propriétés dans une ville à forte activité économique;
- Cette situation accroissait la dépendance des municipalités aux revenus fonciers, mettant les municipalités dans la situation de devoir émettre des permis de bâtir pour répondre à la demande de services, un cercle vicieux ayant entre autres effets néfastes de favoriser l'étalement urbain.

Cette situation intenable a peu changé, mais devrait connaître en 2020 une avancée significative. Le partenariat fiscal et financier, ce qu'on appelle le pacte fiscal, entre le gouvernement du Québec et les municipalités vient à échéance en décembre 2019. Or, tous les partis représentés dans la dernière campagne électorale au Québec se sont dits d'accord pour redonner aux municipalités 1 point de la taxe de vente du Québec (TVQ) générée par les activités commerciales sur leur territoire.

La mise en vigueur de cette mesure, qui fait l'objet de discussions depuis plusieurs années, représenterait un véritable changement dans le financement des municipalités dont Montréal, compte tenu de sa masse, serait la plus importante bénéficiaire.

Les progrès enregistrés par Montréal sur le plan de l'autonomie et des moyens fiscaux et financiers l'ont été dans une dynamique politique qui a été transformée lors des dernières élections générales. Les Québécois ont élu le 1^{er} octobre 2018 un gouvernement fortement majoritaire qui ne compte qu'un seul député sur l'île de Montréal.

Proposition 9 ✓

Promouvoir une identité unique

En 2014, les nouvelles locales faisaient souvent état de désaccords, de dissensions entre les partenaires du Grand Montréal. La région était en proie à des chicanes de clocher fréquentes héritées de l'époque douloureuse des fusions-défusions et attisées par les scandales éthiques qui avaient éclaté à Montréal et dans d'autres municipalités de la CMM ainsi que par une situation économique plus difficile. Le climat était si tiraillé, qu'il était apparu pertinent de rappeler des évidences dans le rapport d'origine : « 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. »⁹

⁹ Rapport 2014, pp. 69-70.

Cinq ans plus tard, l'atmosphère est nettement meilleure. La CMM, qui est toujours présidée par la mairesse de Montréal, demeure un assemblage compliqué avec ses 82 municipalités, mais le groupe paraît mieux travailler ensemble et maintenir une cohésion; l'identification à Montréal, à la métropole, est aussi facilitée par la bonne tenue de Montréal qui a su redresser la tête et inspirer le respect. En outre, le gouvernement du Québec a réformé en 2017 l'organisation des transports dans le Grand Montréal, afin justement d'avoir une meilleure cohésion. L'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) assure la planification, l'organisation et le financement du transport en commun dans le Grand Montréal, tandis que le Réseau de transport métropolitain (RTM), appelé Exo depuis mai 2018, opère le service d'autobus, de train et de transport adapté dans le Grand Montréal.

Quant à la vision *Montréal métropole culturelle*, lancée en 2007, elle est un projet d'affirmation de Montréal porté par la Ville de Montréal, la CCMM, le gouvernement du Québec et le gouvernement du Canada. C'est une initiative qui promeut une caractéristique forte et distinctive de Montréal, sans pour autant être cette étiquette que tous adoptent, ce n'est ni la Toronto « Ville reine », ni Paris la « Ville lumière », ni New York le « Big Apple ». Ce n'est pas la signature globale de Montréal mais certainement un étendard qui démarque la ville dans un domaine porteur. D'ailleurs, les métropoles les plus emblématiques sont aussi des métropoles culturelles.

Proposition 10 +

Mesurer les progrès avec rigueur

Vouloir contribuer à la relance de Montréal était un bel objectif en 2014, mais encore fallait-il se donner un moyen d'évaluer les progrès. De façon plus large, il y avait un besoin d'offrir à la communauté un regard sur elle-même, accessible à tous, les simples curieux, les décideurs publics, les chercheurs.

Le projet a été mené dans un partenariat par l'Institut du Québec, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Montréal International. La site www.comparermontreal.ca est accessible depuis 2016 et permet de bâtir ses propres comparaisons dans un vaste tableau de bord interactif.

Si la création de ce guichet de données crédibles et accessible à tous est positive, il faudrait faire un pas de plus. Il manque encore à Montréal un comité de pilotage multipartite rassemblant des leaders des milieux politiques, d'affaires, académiques, sociaux, culturels qui pourrait s'alimenter à ce tableau de bord pour stimuler les décideurs et aider Montréal à garder le rythme. De telles équipes collégiales sont présentes dans plusieurs métropoles.

Comparer Montréal

Résumé ▾

Ville ▲	Activité économique ▲	Croissance économique ▲	Capital humain ▲	Innovation ▲	Qualité de vie ▲	Attractivité ▲
Minneapolis	5	9	9	7	1	5
Montréal	14	13	12	9	2	7
Seattle	3	5	4	2	3	2
Toronto	10	6	3	5	3	1
Vancouver	11	2	6	8	5	3
Portland	7	4	11	10	6	9
Denver	4	3	8	6	7	8
Boston	2	11	2	3	8	3
San Francisco	1	1	1	1	9	5
Phoenix	15	11	14	13	10	15
Charlotte	8	9	15	15	10	11
San Diego	9	7	12	4	12	13
Pittsburgh	12	8	4	12	13	10
Saint-Louis	13	15	10	14	13	14
Philadelphie	6	13	7	11	15	12

Impression d'écran du site www.comparermontreal.ca

Conclusion

Ce modeste survol de la métropole à travers la lorgnette de 10 propositions faites en 2014 révèle que Montréal est en mouvement et que les progrès sont réels et mesurables. Cette ville a redressé la tête. Montréal n'est ni Paris, ni New York, ni Berlin. Montréal est Montréal et ce nom a une signification propre et originale. Ce rapport d'étape met en évidence plusieurs faits.

Premièrement, la révolution de l'intelligence artificielle. En cinq ans, c'est une fusée qui a décollé : reconnaissance internationale, investissements publics et privés massifs, arrivée des géants internationaux, bouillonnement de startups... On n'a pas souvenir de l'émergence d'un tel potentiel transformateur qui réconcilie toutes les forces de Montréal.

Deuxièmement, l'implication des citoyens. Une métropole est un projet collectif. Les leaders, les élus, les gens d'affaires font leur travail, mais à la fin, l'âme de la ville, ce sont les femmes et les hommes qui l'habitent et qui décident d'y vivre, de s'y investir, d'y participer. Montréal a retrouvé les Montréalaises et les Montréalais.

Troisièmement, les infrastructures. Plusieurs grands projets ont été faits, mais le quotidien des déplacements demeure une épreuve. Ce point, cinq ans après, reste le principal voyant rouge au tableau de bord de Montréal.

Montréal est en élan. Le fait est incontestable, mais on ne doit surtout pas se satisfaire des progrès réalisés. On doit plutôt renforcer la mobilisation pour saisir une occasion unique. L'économie est dynamique. Montréal séduit. L'État québécois a une marge de manœuvre financière. Il faut foncer. Il faut s'imposer.

Le monde est à une étape charnière. L'urgence climatique appelle à des solutions nouvelles, à des leaders nouveaux. Le Québec, avec Montréal à sa tête, a de l'énergie renouvelable, un grand savoir en électrification des transports, une tradition de génie de réputation mondiale. Pourquoi ne pas marier cette expertise à la tradition diplomatique de Montréal et installer dans la métropole un centre international de coordination de la lutte aux changements climatiques en Amérique du Nord? Montréal comme un Davos de l'économie verte. Pourquoi pas?

Montréal a un potentiel extraordinaire. Entre des progrès réels et des défis tenaces, rien n'est gagné, mais tout est possible.

Équipe de réalisation

Direction, François Morin, BMO

Conseiller au contenu, Éric Brat

Rédaction, Patrice Servant

Remerciements

À l'Institut du Québec, pour l'actualisation des données