



**Pour un Québec inclusif et compétitif :  
favoriser l'accroissement de la compétitivité  
de Montréal à travers la promotion d'une  
culture de partenariat**

**DÉCEMBRE 2005**

## **MISSION, PROFIL ET ACTIVITÉS DE LA JEUNE CHAMBRE DE COMMERCE DE MONTRÉAL**

La Jeune Chambre de commerce de Montréal (JCCM) est un regroupement de jeunes cadres, professionnels, entrepreneurs et travailleurs autonomes âgés de moins de 40 ans. Sa mission se divise en trois volets distincts. Le premier volet consiste à favoriser le développement professionnel et personnel de ses membres. Par le biais d'activités, telles que des ateliers de formation, conférences diverses, cocktails, soirées multiculturelles et programme de parrainage, la JCCM permet à ses membres de mieux comprendre et d'agir au sein du milieu des affaires dans lequel ils évoluent.

Le second volet consiste en la défense des intérêts de ses membres. Pour ce faire, la JCCM concentre son attention sur un certain nombre de dossiers touchant directement ou indirectement les intérêts de ces derniers et, à la suite d'une analyse des problématiques retenues, des prises de positions officielles sont adoptées et défendues sur la scène publique. Au cours des dernières années, la JCCM a été très active en matière d'affaires publiques.

Enfin, le troisième volet concerne son implication sociale. Cette dimension permet à la JCCM de jouer un rôle social en endossant chaque année des causes qui lui sont chères. Elle contribue ainsi à l'essor de son milieu.

Fondée en 1931 et regroupant près de 1 400 membres, la JCCM est sans contredit la principale porte-parole des jeunes gens d'affaires montréalais. Elle représente un lieu d'échange et de stimulation incontournable pour tout jeune professionnel qui souhaite s'investir et prendre une part active aux décisions qui ont un impact sur leur avenir.

### **COMITÉ DE PRISE DE POSITION**

Les membres de la JCCM qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire, et qui compose le comité de prise de position de la JCCM en matière de promotion de la compétitivité de Montréal, sont:

- Jan-Fryderyk Pleszczyński, Président
- Frédéric Brassard, Vice-président, Affaires publiques
- Claudie Imbleau-Chagnon, Directrice de comité
- Christian David
- Catherine Émond
- Sébastien Harvey
- Pascal Hurtubise
- Jean-Michel Laurin
- Pierre-Étienne Simard

## TABLE DES MATIÈRES

<b>I</b>	<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>II</b>	<b>RETARD SIGNIFICATIF DE MONTRÉAL EN MATIÈRE DE PRODUCTIVITÉ</b> .....	<b>3</b>
A.	CONCEPT DE PRODUCTIVITÉ.....	3
B.	IMPORTANCE DE LA PRODUCTIVITÉ POUR AMÉLIORER LE NIVEAU DE VIE DES QUÉBÉCOIS .....	3
<b>III</b>	<b>PROMOUVOIR L'ESSOR DES GRAPPES INDUSTRIELLES COMPÉTITIVES POUR ACCROÎTRE LA PRODUCTIVITÉ DE MONTRÉAL</b> .....	<b>5</b>
A.	LES SCIENCES DE LA VIE .....	6
B.	L'AÉROSPATIALE .....	6
C.	LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS.....	7
D.	PÔLE ARTISTIQUE, CULTUREL ET TOURISTIQUE.....	7
E.	L'EXEMPLE FINLANDAIS.....	8
<b>IV</b>	<b>FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN</b> .....	<b>9</b>
A.	PROMOUVOIR L'EXCELLENCE DANS L'ÉDUCATION .....	9
B.	PROMOUVOIR LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT .....	10
<b>V</b>	<b>PROMOUVOIR L'INVESTISSEMENT EN CAPITAL</b> .....	<b>12</b>
<b>VI</b>	<b>MODERNISER ET INNOVER EN MATIÈRE D'INFRASTRUCTURES PUBLIQUES</b> .....	<b>13</b>
A.	DES SOLUTIONS QUI S'IMPOSENT POUR CONTRER LE SOUS-INVESTISSEMENT ACTUEL .....	13
B.	OPTIMISER LA CONTRIBUTION DU PRIVÉ AU FINANCEMENT DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES À TRAVERS LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ....	14
<b>VII</b>	<b>PROMOUVOIR LES PARTENARIATS PATRONAT-SYNDICATS POUR AMÉLIORER LES PRATIQUES DE GESTION</b> .....	<b>15</b>
A.	L'EXEMPLE FINLANDAIS.....	16
B.	DES EXEMPLES CANADIENS ET QUÉBÉCOIS DEVANT SERVIR D'INSPIRATION.....	17
<b>VIII</b>	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>19</b>

## I INTRODUCTION

Le Québec semble aujourd'hui plus polarisé que jamais. D'un côté se retrouvent Lucien Bouchard et ses acolytes, dits de droite, qui souscrivent aux constats et aux recommandations mis de l'avant dans le manifeste *Pour un Québec lucide*. De l'autre, Françoise David et les tenants de la gauche, qui ont répondu aux constats et aux recommandations contenus au sein du premier manifeste en publiant un contre manifeste, intitulé *Pour un Québec solidaire*. Les deux groupes invitent la population à se mobiliser pour que soient adoptées les mesures que chacun d'eux considère essentielles afin de permettre au Québec d'avancer au-delà du *statu quo* actuel. Par ailleurs, au-delà d'un consensus sur la nécessité d'agir, les propositions émanant de chacun des camps sont généralement accueillies, de part et d'autres, par une fin de non-recevoir, ces dernières étant discréditées d'entrée de jeu sur la base d'un procès d'intention aussi bref que catégorique. À nos yeux, ce dialogue de sourds n'a pour effet que d'entretenir le *statu quo* auquel chacun tente de mettre fin.

Bien que les tenants des deux groupes perçoivent de façon différente la gravité des menaces qui pèsent à l'heure actuelle sur l'avenir du Québec et offrent des moyens distincts de les confronter, un certain consensus existe quant au fait que le Québec doit faire face aux réalités suivantes : son inclusion parmi le dernier quartile des provinces et états d'Amérique du Nord en terme de PIB par habitant; sa dette publique par habitant qui figure parmi les plus élevées du continent; son déclin démographique, le plus rapide de tous les pays industrialisés à l'exception de l'Italie et du Japon; la croissance moins rapide de son économie par rapport à celle des autres provinces et états d'Amérique du Nord; et compte tenu de ce qui précède, la difficulté à assurer des services publics de qualité et à faire la promotion du Québec comme terre d'accueil émérite pour les immigrants.

La situation du Québec n'est par ailleurs pas unique à l'échelle mondiale. En fait, à des degrés variables, les pays occidentaux font tous face à des défis similaires. Plusieurs sont de petite taille sur l'échiquier mondial, mais réussissent malgré tout avec brio. C'est notamment le cas de la Finlande qui, avec un peu plus de cinq millions d'habitants, se classe au premier rang de l'indice de compétitivité global publié par le *World Economic Forum*. La raison pour laquelle la Finlande représente un exemple particulièrement inspirant pour le Québec vient du fait que son économie du savoir a émergé dans le contexte d'un des états providences les plus généreux au monde. En fait, si un tel état providence n'a pu être maintenu que grâce à une économie du savoir compétitive, la relation est également valable à l'inverse : l'économie du savoir finlandaise n'aurait pas pu se développer de cette façon sans un état providence permettant d'inclure l'ensemble des citoyens au sein de cette économie. La culture finlandaise, qui met l'accent sur la coopération et la mobilisation collective, a permis d'établir le climat de confiance sociale qui a rendu possible une compétitivité inégalée, un taux de chômage relativement bas, des iniquités sociales réduites et à une accessibilité pour l'ensemble de la population à des services publics de qualité.

À la lumière de l'exemple finlandais, la Jeune Chambre de commerce de Montréal est d'avis que la meilleure façon d'affronter les défis auxquels le Québec fait face à l'heure actuelle consiste à se mobiliser autour d'un projet collectif visant à améliorer notre productivité. Pour la région de Montréal, une telle amélioration se traduit par une optimisation du potentiel des secteurs de hautes technologies déjà fortement implantés, tels que l'aéronautique, la biotechnologie et les technologies de l'information. Une telle optimisation se fera, premièrement, à travers un investissement accru dans notre capital humain, notamment par des investissements additionnels en matière de financement universitaire et de recherche et développement. Elle se fera également à travers une meilleure cohésion dans l'utilisation de ce capital humain, notamment grâce à des liens plus étroits entre les centres de recherches, les institutions d'enseignement, les participants de l'industrie du capital de risque et les entreprises privées. L'optimisation du potentiel des secteurs établis devra aussi passer par une modernisation du parc québécois d'infrastructures qui devrait s'effectuer

notamment grâce à des méthodes alternatives de financement et d'allocation des risques, telles que les partenariats public-privé. L'essor des grappes industrielles passe par la présence d'infrastructures adéquates, accessibles et modernes. Finalement, l'effort collectif en vue d'un accroissement de la productivité québécoise sera vain sans une collaboration accrue entre le patronat et les syndicats afin de rassembler les travailleurs en faveur de l'adoption de méthodes de gestion novatrices.

Pour atteindre des sommets en matière de compétitivité, la Finlande a dû démontrer une capacité inégalée à se réinventer et à se transformer. En fait, son économie est passée, en moins de 15 ans, d'une des moins spécialisée du monde industrialisé à l'une des plus spécialisées, avec une emphase particulière dans le domaine des télécommunications. Afin d'atteindre des résultats similaires, le projet d'optimisation des secteurs clés de notre économie doit être enraciné dans un mouvement social auquel a souscrit l'ensemble de la population québécoise. Cette démarche, qui requerra un resserrement des liens notamment entre les universités, les centres de recherche publics, le patronat et les syndicats, doit en effet devenir un projet national. À travers la présente prise de position, la JCCM vous offre sa perspective sur ce que devront être les éléments-clés de ce projet inspirant visant à faire du Québec l'une des juridictions les plus compétitives au monde pour le bénéfice de l'ensemble des Québécois.

## II RETARD SIGNIFICATIF DE MONTRÉAL EN MATIÈRE DE PRODUCTIVITÉ

### A. CONCEPT DE PRODUCTIVITÉ

On définit la productivité comme *la capacité de l'économie à produire efficacement des biens et des services à partir des ressources disponibles*<sup>1</sup>. Autrement dit, améliorer la productivité ne signifie pas travailler plus fort ou travailler plus longtemps, mais plutôt travailler plus intelligemment en améliorant nos façons de travailler, notre savoir-faire, et l'équipement à notre disposition pour réaliser ce travail. Des travailleurs davantage formés et mieux outillés réussissent ainsi à produire plus efficacement des biens et des services en utilisant moins de ressources.

Un accroissement de la productivité permet en retour une meilleure compétitivité. Pour une entreprise, être plus productive signifie augmenter le ratio entre la valeur de ce qu'elle produit et celle des éléments qui en constituent la matière première. À une échelle plus globale, une économie productive est plus compétitive, car elle a de meilleures chances de gagner au jeu de la concurrence internationale et ainsi d'offrir à ses citoyens un niveau de vie plus élevé.

### B. IMPORTANCE DE LA PRODUCTIVITÉ POUR AMÉLIORER LE NIVEAU DE VIE DES QUÉBÉCOIS

Si la société québécoise continue de croître au fil des ans et que chaque génération atteint un niveau de vie supérieur à la précédente, c'est principalement en raison des gains de productivité que notre économie a réussi à réaliser. D'un point de vue conceptuel, notre niveau de vie est déterminé par quatre facteurs : (i) la productivité du travail; (ii) le nombre d'heures travaillées par travailleur; (iii) le taux d'emploi; et (iv) le profil démographique, c'est-à-dire la proportion de la population qui est en âge de travailler.

L'équation est illustrée dans le tableau ci-dessous :

Niveau de vie = (Productivité du travail)* (Heures travaillées par travailleur)* (Taux d'emploi)* (Profil démographique)
PIB réel par habitant = (PIB/Heures travaillées) * (Heures travaillées/Nbre travailleurs) * (Nbre travailleurs/pop.15-64 ans) * (Pop. 15-64 ans/Pop. totale)

À long terme, c'est notamment en améliorant la productivité que nous pouvons aspirer à un meilleur niveau de vie car c'est le seul de ces quatre facteurs qui peut augmenter de façon illimitée. Quant aux trois autres facteurs, nous pouvons certainement faire mieux mais leur contribution potentielle demeure assez restreinte. En effet, il y a une limite bien réelle au nombre d'heures que nous pouvons travailler et à la proportion des gens en âge de travailler qui veulent ou peuvent travailler.

Les Québécois sont confrontés à la dure réalité suivante : malgré un certain rattrapage au cours des dernières décennies, notre niveau de vie demeure significativement inférieur à celui de nos voisins, notamment ontariens et américains, principalement en raison d'un retard accumulé au fil des ans en matière de productivité du travail. Les données contenues dans le graphique ci-dessous, qui proviennent d'une analyse du Ministère des Finances du

---

<sup>1</sup> Ministère des Finances du Québec, « Productivité du travail au Québec : une faible croissance qui nuit à la prospérité des Québécois », *Analyse et conjoncture économique*, Volume 1, numéro 6, 27 février 2004, p. 1.

Québec<sup>2</sup>, illustrent bien cette réalité. L'analyse démontre que cet écart de revenu moyen annuel par habitant ajusté au pouvoir d'achat se chiffre à 6 029 \$ avec l'Ontario et à 7 982 \$ avec les États-Unis. Sur ces 6 029 \$ d'écart avec l'Ontario, 3 497 \$ découlent de notre écart de productivité. Un taux d'emploi plus faible et un nombre d'heures travaillées plus limité expliquent le reste de l'écart. Le profil démographique du Québec, favorable à l'heure actuelle compte tenu qu'une plus grande proportion de notre population est en âge de travailler, vient diminuer cet écart. Les mêmes constats s'appliquent lorsque nous comparons le Québec aux États-Unis. Sur un écart de niveau de vie de 7 982 \$, 4 630 \$ s'expliquent par notre retard en matière de productivité.

**CONTRIBUTION À L'ÉCART DE NIVEAU DE VIE, 2002  
( EN DOLLARS CANADIENS CONSTANTS DE 1995 )**

	ONTARIO	ÉTATS-UNIS
PRODUCTIVITÉ	3 497 \$	4 630 \$
TAUX D'EMPLOI	1 869 \$	1 197 \$
HEURES TRAVAILLÉES	1 146 \$	4 550 \$
PROFIL DÉMOGRAPHIQUE	482 \$	2 395 \$
<b>TOTAL</b>	<b>6 029 \$</b>	<b>7 982 \$</b>

Ce retard en matière de productivité se traduit par un PIB réel par heure travaillée de 9,3 % inférieur à celui de l'Ontario et de 11,6 % inférieur à celui des États-Unis. Or, si la productivité du travail avait crû au même rythme qu'en Ontario depuis le début des années 1990, notre niveau de vie par habitant aurait été de 2 865 \$ plus élevé en 2002. Cette plus faible croissance de la productivité explique la raison pour laquelle les salaires ont augmenté moins rapidement ici qu'en Ontario et aux États-Unis<sup>3</sup>.

Le fait que le Québec soit confronté à l'un des plus importants défis démographiques de la planète augmente d'autant plus l'importance de mettre en œuvre des solutions concrètes afin d'améliorer notre productivité du travail<sup>4</sup>. En effet, selon la tendance actuelle, dès 2008, la part de la population en âge de travailler commencera à décroître pour finalement devenir inférieure à celle de l'Ontario et des États-Unis. De plus, à compter de 2017, la population totale du Québec commencera à diminuer. En trente ans, soit de 1996 à 2026, le Québec aura doublé sa proportion de personnes âgées de 65 ans et plus. Les États-Unis seront quant à eux épargnés par ce phénomène en raison d'un taux de fécondité plus élevé et d'une immigration plus importante<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Ministère des Finances du Québec, « Productivité du travail au Québec : une faible croissance qui nuit à la prospérité des Québécois », *Analyse et conjoncture économique*, Volume 1, numéro 6, 27 février 2004, p. 2.

<sup>3</sup> Certains pourraient ici croire que des salaires plus élevés amènent une plus grande productivité (le travailleur gagne davantage, donc il déploie plus d'efforts au travail). Toutefois, encore une fois il n'est pas question ici de l'effort déployé par les travailleurs mais plutôt leur capacité de donner de la valeur à une ressource donnée. Ce sont les gains de productivité qui expliquent à long terme la hausse des salaires dans notre économie, et non le contraire.

<sup>4</sup> Ministère des Finances du Québec, « Les défis démographiques et le niveau de vie des Québécois : comparaisons entre le Québec, l'Ontario et les États-Unis », *Analyse et conjoncture économique*, Volume 1, numéro 8, 22 mars 2004. Pour plus de statistiques, veuillez consulter la page « Perspectives démographiques » du site Internet de l'institut de la Statistique du Québec au < <http://www.stat.gouv.qc.ca> >. Pour des données comparant le Canada avec les autres pays industrialisés, veuillez consulter l'OECD Factbook (< <http://titania.sourceoecd.org/> >).

<sup>5</sup> Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, « L'emploi : passeport vers l'avenir - Orientations stratégiques du plan gouvernemental pour l'emploi », 2005, p. 20.

Pour continuer à améliorer notre niveau de vie, rattraper le retard que nous accusons face à nos voisins et surmonter les enjeux démographiques qui nous guettent, il est impératif que les Québécois relèvent le défi de la productivité. Notre intervention dans le cadre du présent mémoire se limitera à parcourir quatre éléments qui nous apparaissent cruciaux afin de réaliser d'importants gains de productivité au Québec :

- (1) optimiser le potentiel des secteurs de hautes technologies déjà fortement implantés, tels que l'aéronautique, la biotechnologie et les technologies de l'information et des communications (les TIC), à travers (i) un investissement accru dans notre capital humain, notamment par des investissements additionnels en matière de financement universitaire et de recherche et développement; et (ii) une meilleure cohésion dans l'utilisation de ce capital humain, notamment grâce à des liens plus étroits entre les centres de recherches, les institutions d'enseignement, les participants de l'industrie du capital de risque et les entreprises privées;
- (2) promouvoir l'investissement en capital à travers des mesures fiscales ciblées et une utilisation stratégique du pouvoir d'achat de l'État québécois;
- (3) moderniser le parc québécois d'infrastructures qui devrait s'effectuer notamment grâce à des méthodes alternatives de financement, telles que les partenariats public-privé; et
- (4) promouvoir une collaboration accrue entre le patronat et les syndicats afin de mobiliser les travailleurs en faveur de l'adoption de méthodes de gestion novatrices.

### **III PROMOUVOIR L'ESSOR DES GRAPPES INDUSTRIELLES COMPÉTITIVES POUR ACCROÎTRE LA PRODUCTIVITÉ DE MONTRÉAL**

La JCCM considère que Montréal doit orchestrer sa stratégie de croissance autour des secteurs dans lesquels elle possède des avantages comparatifs significatifs, soit ceux où la mise en valeur du savoir est déjà largement engagée. Elle soutient qu'une partie de la solution permettant à l'économie du Québec d'accroître sa productivité et sa compétitivité dépend de la maximisation du développement des grappes industrielles de l'aérospatiale, des sciences de la vie, des TIC et de la culture.

Le concept de grappe industrielle se caractérise par le regroupement de divers acteurs unis « [...] par une communauté d'intérêts, des complémentarités ou des interdépendances et développant volontairement des relations de coopération dans un ou plusieurs domaines »<sup>6</sup>. Parmi ces différents acteurs, nous retrouvons notamment des entreprises de tailles diverses, des institutions d'enseignement et des centres de recherche, des investisseurs et des organismes publics et parapublics<sup>7</sup>.

Maximiser le développement d'une grappe industrielle consiste essentiellement à : (i) développer des synergies basées sur l'échange de connaissances; (ii) réfléchir collectivement aux enjeux d'un secteur donné; et (iii) élaborer une stratégie commune afin d'optimiser l'utilisation des ressources tant en terme de capital humain, d'infrastructures que le financement disponible, tout cela afin de permettre d'accroître la qualité de vie des citoyens du Québec. Une telle stratégie est plus cruciale que jamais dans le contexte actuel où les grandes entreprises réduisent leurs partenaires à un petit nombre de fournisseurs qui possèdent un réseau d'action globale avec une capacité de collaborer dans le processus conjoint d'innovation.

---

<sup>6</sup> D. Graitson, « Les grappes industrielles : concept et méthodologie », Conférence wallonne de l'innovation, 28 janvier 2000.

<sup>7</sup> *Ibid.*

En optant pour la promotion des grappes industrielles, la JCCM adopte une approche qui mise sur la capacité d'innover et de regrouper les atouts de la région métropolitaine. Montréal se distingue des autres métropoles par sa forte créativité. En raison de divers facteurs aussi variés que son histoire, sa situation géopolitique et l'influence de l'immigration, notre métropole pense et agit distinctement, laissant place et valorisant l'innovation. Ce sens de l'innovation nous a permis de développer des créneaux d'excellence principalement dans quatre secteurs économiques : (i) l'aérospatiale, (ii) les sciences de la vie, (iii) les TIC, et (iv) la culture.

## A. LES SCIENCES DE LA VIE

L'industrie des sciences de la vie<sup>8</sup> de la région métropolitaine occupe le 8<sup>e</sup> rang sur le continent. Elle regroupe, à elle seule, plus de 37 250 emplois directs répartis dans 661 entreprises et organismes de recherche, soit 28 125 employés travaillant auprès de 541 entreprises privées et 9 125 employés œuvrant au sein de 125 organisations de recherche publiques et parapubliques<sup>9</sup>.

En collaboration avec l'organisme Montréal International, ce secteur a mis sur pied un Comité des sciences de la vie du Montréal Métropolitain (CSVMM) regroupant 28 chefs d'entreprises, directeurs de centre de recherche, dirigeants d'institution universitaire et représentants gouvernementaux. Ce comité a notamment pour mission d'établir une vision stratégique de développement et d'établir des liens durables entre les divers acteurs de l'industrie des sciences de la vie dans le but de positionner la région métropolitaine parmi les chefs de file mondiaux dans ce domaine<sup>10</sup>. Afin de bien orienter les démarches de l'industrie, le Comité a rédigé un plan d'action aux termes duquel une stratégie de développement a été élaborée. Un portail Internet ([www.montreal-invivo.com](http://www.montreal-invivo.com)) a en outre été mis sur pied afin de relier les acteurs de l'industrie.

## B. L'AÉROSPATIALE

Avec des exportations de près de 10 milliards de dollars en 2002<sup>11</sup>, le secteur de l'aérospatiale regroupe un bassin important de sociétés de calibre mondial parmi lesquelles figurent notamment Bombardier, Pratt & Whitney Canada et Bell Helicopter Textron Canada<sup>12</sup>. Ce secteur bénéficie en outre de la présence de trois des plus importantes organisations aérospatiales internationales, soit l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), l'Association du transport aérien international (IATA) et la Société internationale de télécommunications aéronautiques (SITA). De plus, pouvant compter notamment sur la présence de programmes universitaires spécialisés tels que le

---

<sup>8</sup> L'industrie des sciences de la vie regroupe les entreprises de fabrication ou de recherche de produits diagnostiques ou thérapeutiques utilisés à des fins médicales humaines.

<sup>9</sup> « Mise à jour statistique de la grappe des sciences de la vie du Montréal Métropolitain », Montréal International, novembre 2004.

<sup>10</sup> « Sciences de la vie : profil stratégique d'un succès », Montréal International, 2003 disponible en ligne à l'adresse suivante : [www.montrealinternational.com](http://www.montrealinternational.com).

<sup>11</sup> Voir Communauté urbaine de Montréal, « Cap sur le monde : Plan de développement économique », février 2005, p. 138 [ci-après *Plan de développement économique*].

<sup>12</sup> Notons par ailleurs que le 22 février 2005, avec l'aide financière de 230 millions de dollars des gouvernements provincial et fédéral, Bell Helicopter Textron a annoncé la création et la production d'une nouvelle ligne d'hélicoptères à ses installations de Mirabel, assurant à la région métropolitaine une embauche de plus de 600 employés pendant une période de 15 ans.

programme en *Aviation Management* de l'Université Concordia, l'*Institute of Air and Space Law* de l'Université McGill ou encore la maîtrise en génie aérospatial de l'École de technologie supérieure, Montréal se distingue par la diversité des formations collégiales et universitaires visant à satisfaire les besoins de ce secteur.

Notons également que la grande région de Montréal est la deuxième capitale mondiale de l'aérospatiale en matière de densité d'emplois, derrière Seattle et devant Toulouse. L'industrie aérospatiale du Montréal métropolitain représente :

- plus de 170 sociétés ou établissements;
- quelque 38 000 emplois directs; et
- 10,5 milliards de dollars en exportations internationales du Québec en 2002, soit 70 % des exportations canadiennes du secteur<sup>13</sup>.

### C. LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS

Avec plus de 2 700 entreprises dans ce secteur<sup>14</sup>, dont des leaders tels que IBM Canada, BCE, CGI, Microcell Telecom, TELUS, Ericsson Canada, Autodesk, UbiSoft et SAP Labs Canada, Montréal se distingue par sa profondeur dans le secteur des TIC. En effet, le secteur compte environ 100 000 employés et une relève de près de 10 000 diplômés universitaires par année reliés à l'industrie des TIC<sup>15</sup>. Un tel bassin de diplômés vient du fait que Montréal, avec ses quatre universités, vient au 2<sup>e</sup> rang en Amérique du Nord quant au nombre d'étudiants universitaires *per capita* (4,15 %), derrière Boston (4,57 %), la capitale intellectuelle des États-Unis<sup>16</sup>.

### D. PÔLE ARTISTIQUE, CULTUREL ET TOURISTIQUE

Véritable pont entre l'Europe et l'Amérique, Montréal possède un très haut niveau de créativité artistique, laquelle puise sa source dans une culture à la fois unique, moderne et ouverte sur le monde. Largement influencée par sa situation géographique, enrichie par les apports de l'immigration et portée par son histoire, la culture montréalaise alimente la créativité artistique dans plusieurs domaines.

Selon l'économiste Richard Florida, Montréal occupe le dixième rang des villes nord-américaines pour la concentration d'artistes<sup>17</sup>. En plus de constituer l'un des meilleurs indicateurs de la concentration de capital humain issu du secteur des hautes technologies, cette position enviable démontre le potentiel d'attraction de la région métropolitaine dans les domaines liés à la création. D'autre part, par sa vigueur artistique et culturelle, son histoire et son bilinguisme, Montréal représente, sur l'échiquier nord-américain, une destination touristique de premier plan. À cet égard, les retombées économiques générées directement ou indirectement par ces activités représentent une part importante de l'économie montréalaise. Selon le bilan touristique pour l'année 2004, les 7 184 000 de touristes ont dépensé plus de 2,3 milliards de dollars, créé 66 900 emplois et généré 1,3 milliard de dollars en retombées fiscales<sup>18</sup>. Grâce au Festival international de jazz de

---

<sup>13</sup> *Plan de développement économique, supra* note 11, p. 140.

<sup>14</sup> Ce secteur se subdivise en trois catégories, soient la fabrication de matériel informatique, le développement et l'implantation de systèmes informatiques et de logiciels et les services informatiques et de télécommunications.

<sup>15</sup> *Plan de développement économique, supra*, p. 145.

<sup>16</sup> Voir Borde, V., « Innovation, les cartes du Québec », l'Actualité, 1<sup>er</sup> novembre 2005, p. 26.

<sup>17</sup> Voir R. Florida, *The Rise of the Creative Class* (Basic Books, New York: 2001).

<sup>18</sup> *Bilan touristique 2004*, Tourisme Montréal, février 2005 disponible en ligne au <<http://www.tourisme-montreal.org/Download/bilan04.pdf>>.

Montréal, au Festival Juste pour rire, aux Francfolies et au Festival Montréal en lumière, Montréal est reconnue comme une plaque tournante des festivals. La forte présence d'activités artistiques et culturelles, jumelée à une population diversifiée et ouverte, favorise l'échange d'idées créatives et attire davantage les travailleurs qualifiés ainsi que les investisseurs.

## E. L'EXEMPLE FINLANDAIS

La Finlande trône aujourd'hui au sommet de l'indice de compétitivité global publié par le *World Economic Forum*. L'ascension de ce pays d'un peu plus de cinq millions d'habitants est d'autant plus remarquable qu'il s'agit d'un renversement complet de situation en un peu plus d'une décennie.

Au début des années 1990, la Finlande a dû faire face à une profonde récession causée par de nombreux facteurs incluant : une expansion excessive du crédit, reliée à la déréglementation des marchés financiers, suivie d'une crise du système bancaire; une politique macro-économique ultra expansionniste dans la deuxième moitié des années 1980; l'effondrement du commerce entre la Finlande et l'ancienne Union soviétique ainsi qu'une sévère réduction de la demande dans les pays occidentaux. L'impact de cette récession, considérée en Finlande comme une véritable crise économique, a eu un effet dévastateur : la production industrielle diminua de 10 % environ et le chômage grimpa à près de 20 % en 1994.<sup>19</sup> La crise, bien qu'elle ait imposé des moments très difficiles à la population finlandaise, a eu pour effet de lever des barrières importantes à des réformes structurelles majeures en Finlande. En définitive, cette crise a permis à l'économie et à la société finlandaise de se réinventer.

Cette révolution s'est cristallisée à travers l'élaboration d'une nouvelle politique de l'innovation basée sur le concept de « systèmes nationaux d'innovation », mettant l'accent sur l'interaction étroite entre les universités, l'entreprise privée et les instituts de recherche gouvernementaux dans le domaine de l'éducation, de la formation de la main d'œuvre et de recherche et développement. L'accent a été également mis sur la modernisation des infrastructures requises afin d'encourager l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de cette politique visant à faire de la Finlande une « société fondée sur le savoir ».

Grâce à cette politique, la spécialisation économique de la Finlande a clairement évolué vers des secteurs de haute technologie au détriment des anciens piliers de l'économie finlandaise que constituent l'industrie forestière, la métallurgie et le domaine de l'énergie, des secteurs à forte intensité en capital. En effet, l'idée d'une économie du savoir fut étroitement liée au développement de nouvelles technologies dans le domaine de l'information, notamment dans le domaine des télécommunications. Ce changement d'orientation s'est fait de façon très rapide : la part de l'équipement électrique et électronique, dans le total des exportations est passée d'un dixième à plus de 25 % dans les années 1990, dépassant celle de l'industrie du papier qui dominait depuis des décennies<sup>20</sup>. Par ailleurs, il est important de rappeler que malgré la croissance très rapide du secteur des télécommunications durant les années 1990, les industries traditionnelles ont continué de jouer un rôle clé dans l'économie finlandaise. En effet, la mise en œuvre de la politique d'innovation ne s'est pas limitée aux seuls secteurs de hautes technologies, mais s'est ainsi répercutée dans l'ensemble de l'économie. Ainsi, l'industrie forestière, la métallurgie et le secteur de l'énergie se sont également progressivement orientées vers une production de haute qualité et ont, eux aussi, développé une production utilisant les avancées technologiques les plus récentes dans leur domaine respectif.

---

<sup>19</sup> G. Schienstock, *Embracing the Knowledge Economy – The Transmission of the Finnish Innovation System* (Edward Elgar, UK: 2004), p. 290 [ci-après *Embracing the Knowledge Economy*].

<sup>20</sup> *Ibid*, p. 291.

## **IV FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN**

Pour favoriser l'optimisation de nos grappes industrielles à la manière finlandaise, la JCCM estime que la région métropolitaine doit pouvoir compter sur un capital humain ayant des compétences de classe mondiale, tant dans le domaine de la recherche que dans celui de l'enseignement et de la main-d'œuvre industrielle. Au sein d'une économie du savoir, le développement repose en grande partie sur le développement des travailleurs. L'amélioration de la productivité, quant à elle, est basée sur la qualité de ces travailleurs. Considérer le développement du capital humain nous apparaît d'autant plus important que le Québec a le plus faible taux de natalité au Canada. Cela demande que l'on s'attarde dès maintenant à attirer, former, retenir et intégrer une main-d'œuvre hautement créative et compétente, comme le soutenait d'ailleurs la JCCM dans sa prise de position en matière d'immigration publiée en janvier 2004.

La réforme de l'éducation fut l'élément clé de la politique d'innovation finlandaise. Le principal élément de cette réforme fut l'introduction d'écoles techniques afin de satisfaire les besoins croissants en techniciens hautement qualifiés dans les secteurs de pointe. La capacité d'accueil des universités, plus particulièrement dans le domaine de l'ingénierie, fut également accrue de façon significative. Le programme de recherche, administré par l'Académie de Finlande, a conduit à une concentration de la recherche universitaire dans un nombre limité d'institutions. Le plus récent programme comprend 26 centres d'excellence, dont trois dans le domaine de la technologie de l'information et six dans celui de la biotechnologie<sup>21</sup>.

De plus, le profil de la recherche universitaire a pris une direction beaucoup plus axée sur les applications pratiques dans le domaine industriel. Les dépenses totales consacrées à la recherche universitaire en Finlande sont très élevées quand on les compare au reste du monde. Par ailleurs, la part du financement provenant de l'industrie démontre s'est accrue de façon significative au cours de la dernière décennie, la Finlande se classant au premier rang à ce chapitre parmi les pays de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)<sup>22</sup>. Cela démontre bien l'intensité de la coopération entre les secteurs universitaire et industriel en Finlande bien que ces développements ne soient pas perçus, en général, comme posant une menace à l'indépendance universitaire. Compte tenu du succès obtenu par la Finlande en matière de productivité et de compétitivité, il y a donc lieu, au Québec, de s'inspirer des démarches entreprises par ce pays tant en matière d'éducation que de recherche et développement.

### **A. PROMOUVOIR L'EXCELLENCE DANS L'ÉDUCATION**

Les compétences des travailleurs sont liées à la formation acquise à la base dans les institutions scolaires avant d'arriver sur le marché du travail et à la formation continue offerte au sein des entreprises afin de permettre aux employés d'acquérir les connaissances nécessaires pour maîtriser les nouvelles technologies.

La réforme implantée en Finlande en matière d'éducation offre un excellent exemple de partenariat entre le système public d'éducation et l'entreprise privée afin de former les travailleurs en fonction des besoins de l'industrie. Cette réforme a eu comme conséquence d'assurer une meilleure flexibilité de la formation offerte afin que celle-ci puisse s'adapter aux changements rapides des différentes industries de l'économie finlandaise. Chaque programme d'études fut restructuré dans le contexte de la réforme de façon à prévoir :

---

<sup>21</sup> *Ibid*, p. 299.

<sup>22</sup> OECD, *The OECD Job Strategy : Technology, Productivity and Job Creation: Best Policy Practices* (OECD, Paris, 1998).

1. des programmes d'études unifiés d'une durée de trois à quatre ans et demi furent créés pour chaque secteur de l'économie;
2. l'opportunité fut offerte aux étudiants de choisir certains modules offerts dans les autres programmes;
3. chaque programme inclut dorénavant un stage de 20 semaines en entreprise<sup>23</sup>.

La réforme a également permis un développement de la main d'œuvre en région et favorisé la coopération avec les petites et moyennes entreprises. Cette collaboration améliore le contenu des programmes d'éducation qui sont ainsi mieux adaptés à la réalité des divers secteurs économiques.

Nous notons une tendance relativement récente en ce sens au Québec. La mise en œuvre d'un programme d'études dans le secteur du multimédia entre l'Université de Sherbrooke, le Collège de Matane, le gouvernement du Québec et la compagnie UbiSoft s'inscrit parfaitement dans cette stratégie d'offrir des programmes de formation mieux adaptés aux besoins de certains secteurs industriels spécifiques. Le secteur de l'aérospatiale fait également figure d'exemple. Comptant chaque année près de 900 diplômés universitaires dans ce domaine, les acteurs du milieu, de concert avec le réseau d'établissements d'enseignement de Montréal métropolitain, ont fondé le Centre d'adaptation de la main-d'œuvre aérospatiale au Québec (CAMAQ). Son rôle consiste à adapter les programmes d'études secondaires, collégiales et universitaires aux besoins du secteur. La présence suffisante d'établissements d'enseignements spécialisés dans la région métropolitaine permet également de former une main-d'œuvre hautement qualifiée incitant davantage d'entreprises à élire domicile dans la région.

#### **Recommandation**

**La JCCM encourage les partenariats entre les institutions scolaires et le secteur privé. Ces partenariats améliorent les programmes de formation offerts, ceux-ci étant mieux adaptés à la réalité du marché. Tel qu'indiqué dans la prise de position de la JCCM en matière de financement des universités publiée en février 2004, de tels partenariats permettront d'accroître notamment la contribution du privé dans le financement universitaire au Québec, un apport qui, jumelé à celui des gouvernements provinciaux et fédéraux ainsi qu'à celui des étudiants, permettra d'assurer tant l'accessibilité que l'excellence au sein du réseau universitaire québécois.**

## **B. PROMOUVOIR LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT**

L'accroissement de la productivité et de la compétitivité de Montréal, particulièrement dans le secteur des hautes technologies, dépend également du soutien à la recherche et au développement.

Pour se distinguer des autres grandes métropoles mondiales, Montréal doit stimuler et accroître sa création scientifique. Pour les entreprises et les centres de recherches faisant parties des grappes industrielles de l'économie du savoir, le soutien à la recherche et au développement (R&D) est directement lié à la capacité d'innover et de créer de nouvelles technologies.

Le Québec se classe au neuvième rang mondial pour le pourcentage de son PIB investi en R&D. En 2002, 1,57 % était investi en R&D comparativement à 1,53 % en moyenne pour les pays membres de l'OCDE. Cette situation est principalement attribuable aux dépenses de l'industrie de l'aéronautique (605 M\$), de la pharmaceutique (389 M\$), des soins de

---

<sup>23</sup> *Embracing the Knowledge Economy*, supra note 19, pp. 226 et 227.

santé (267 M\$) et du matériel de communication (236 M\$)<sup>24</sup>. Dans l'ensemble du Canada, les dépenses en R&D sont principalement réparties dans les secteurs suivants : les TIC (54,8 %), les sciences de la vie (16,8 %) et l'aérospatiale (8 %). Loin derrière Toronto, Montréal occupe présentement le 2<sup>e</sup> rang canadien quant au nombre de sociétés effectuant de la R&D et quant aux dépenses totales en R&D<sup>25</sup>.

La Finlande, qui investit 2,41 % de son PIB en R&D, se classe première devant le Japon (2,32 %), la Corée du Sud (1,90 %) et les États-Unis (1,87 %). Pour y parvenir, elle bénéficie grandement des programmes de recherche conjoints. La proportion du financement privé à la recherche universitaire est ainsi passée de 33 % en 1991 à 51 % en 2000. Durant la même période, le budget des universités alloué à la recherche a augmenté de 22 % alors que le budget externe, celui provenant du secteur privé, a augmenté de 152 %<sup>26</sup>. Ces partenariats entre le secteur privé et les chercheurs universitaires ont contribué à accroître la productivité de plusieurs façons, notamment :

- en permettant aux départements de recherche d'obtenir le support financier nécessaire pour mener à terme leur projet de recherche;
- en permettant, dans certains cas, aux chercheurs d'avoir accès aux laboratoires et facilités de leur partenaire du secteur privé plutôt que de devoir construire les leur;
- en définissant des objectifs de recherche mieux adaptés aux besoins du marché;
- en permettant aux chercheurs d'approfondir leurs connaissances sur les activités des entreprises partenaires afin d'assurer une meilleure adaptation des recherches effectuées aux besoins du marché;
- en favorisant le partage des connaissances; et
- en favorisant le réseautage entre les divers intervenants.

#### a) **Recherche et développement dans le secteur des TIC**

Au sein du secteur des TIC, la région métropolitaine compte plus de 12 000 personnes œuvrant au sein de centres de recherches privés, publics et universitaires, dont près de 3 700 chercheurs universitaires répartis dans 90 centres de recherche<sup>27</sup>. Selon des données récoltées en 2003 auprès des 50 premières universités canadiennes, l'Université de Montréal et l'Université McGill se classent respectivement au 2<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> rang au Canada quant à la recherche subventionnée dans ce secteur. Au total, plus de 851,5 millions de dollars ont été consacrés à la recherche par les six principaux établissements universitaires montréalais, plaçant Montréal à la tête des villes canadiennes.

#### b) **Recherche et développement dans le secteur de l'aérospatiale**

Dans l'aérospatiale, le pourcentage des activités de R&D, passé de 47 % en 1998 à 63 % en 2000, pour une somme totale de 562 millions de dollars, confirme que la R&D dans ce secteur occupe une place prédominante<sup>28</sup>. Il est à ce chapitre encourageant de constater que l'accroissement des investissements en R&D semble se maintenir, notamment grâce à des initiatives telles que la fondation en janvier 2003 par plusieurs établissements d'enseignement du Consortium de recherche et d'innovation en aérospatiale au Québec

---

<sup>24</sup> C. A. Ramsay, « Société distincte en innovation », Les Affaires, 2 juillet 2005, p. 5.

<sup>25</sup> C. Bernard, « Montréal se démarque et enregistre une croissance de ses dépenses en R-D », Note d'information économique, Montréal International, 30 novembre 2004.

<sup>26</sup> *Embracing the Knowledge Economy*, supra note 19, p. 201.

<sup>27</sup> À titre d'exemple : INRS-Énergie, Matériaux et Télécommunications (INRS-EMT), McGill Centre for Intelligent Machines et l'Institut de recherche/création en arts et technologies médiatiques (Hexagram); voir *L'industrie des technologies de l'information et des communications du Montréal Métropolitain*, Montréal International, 2003.

<sup>28</sup> « Aérospatiale : profil stratégique », Montréal International, 2003 disponible en ligne à l'adresse suivante : [www.montrealinternational.com](http://www.montrealinternational.com).

(CRIAQ), lequel a notamment pour mission d'accroître la recherche aérospatiale par l'augmentation du nombre de doctorat dans ce secteur.

c) **Recherche et développement dans le secteur des sciences de la vie**

Dans le secteur des sciences de la vie, plusieurs partenariats public-privé en matière de R&D sont déjà en place. À titre d'exemple, l'Université de Montréal, regroupant 1 900 employés en R&D répartis dans six centres de recherche et 38 chaires universitaires, est affiliée à une dizaine d'hôpitaux et à une dizaine de partenaires privés tels que Pfizer Canada et Bristol-Myers Squibb.

D'autre part, les centres de développement des biotechnologies (CDB) collaborent au Québec avec des entreprises afin d'encourager la création de pôles scientifiques permettant de maximiser les synergies et les collaborations. S'adressant aux entreprises désireuses de concrétiser un projet novateur en biotechnologie, les CDB comportent des retombées économiques pour le Québec et un contenu substantiel en R&D. Les entreprises qui s'installent dans un CDB profitent d'importants avantages fiscaux. Par exemple, des crédits d'impôt remboursables sont accordés pour le salaire versé à un employé admissible, soit 30 % du salaire (pour un maximum de 15 000 \$ par employé) pendant une période pouvant aller jusqu'à 10 ans<sup>29</sup>.

**Recommandations**

**Forte d'une main d'œuvre qualifiée, d'une législation favorable en matière de protection des brevets médicaux, de mesures fiscales avantageuses, les entreprises québécoises œuvrant dans des secteurs de pointe peuvent aspirer à atteindre un niveau de compétitivité de premier plan, bien que le niveau de support en matière de financement par l'industrie du capital de risque au Québec, particulièrement suite au désengagement récent de l'État à ce chapitre, puisse bien souvent s'avérer insuffisant pour supporter pleinement cette démarche, un sujet qui fera d'ailleurs prochainement l'objet d'une prise de position par la JCCM.**

**La JCCM est d'avis que les subventions à la recherche et des crédits d'impôt ciblés en matière de R&D doivent croître afin de servir de levier supplémentaire à l'accroissement de la productivité au Québec. Par ailleurs, les entreprises québécoises doivent faire preuve de leadership dans ce domaine et augmenter leurs investissements en R&D tout comme l'a fait le secteur privé finlandais : au cours de la dernière décennie, la proportion des investissements en R&D du secteur privé en Finlande, par rapport à ceux du secteur public, est passée de 33 % en 1991 à 51 % en 2000<sup>30</sup>.**

**Enfin, les centres de recherche universitaires et les entreprises devraient être encouragés à former des partenariats favorisant le développement des projets de recherche.**

**V PROMOUVOIR L'INVESTISSEMENT EN CAPITAL**

Un investissement accru dans le matériel et l'outillage de la part du secteur privé sera un autre des facteurs déterminants de la croissance de la productivité du travail au Québec. En effet, l'investissement en capital constitue un levier important de la productivité puisqu'il

---

<sup>29</sup> « Sciences de la vie : profil stratégique d'un succès », Montréal International, 2003 disponible en ligne à l'adresse suivante : [www.montrealinternational.com](http://www.montrealinternational.com).

<sup>30</sup> *Embracing the Knowledge Economy*, supra note 19, p. 202.

comporte des transferts de nouvelles technologies et d'innovation qui se diffusent lentement dans l'économie et qui contribuent à en augmenter la croissance.

On peut expliquer une portion significative du retard du Québec en matière de productivité en comparant son stock de machines et matériel par employé avec celui de l'Ontario et des États-Unis. Selon une étude du Ministère des Finances du Québec<sup>31</sup>, en moyenne, entre 1991 et 2003, pour l'ensemble du secteur privé, chaque employé au Québec profitait d'un stock de machines et de matériel d'une valeur de 27 390 \$. Ce montant est inférieur de près de 10 % à celui des travailleurs ontariens (30 280 \$) et inférieur à plus de 40 % à celui des travailleurs américains (45 853 \$).

Avec un dollar canadien plus faible et un taux de chômage plus élevé qu'en Ontario et aux États-Unis, il semble que les entreprises québécoises aient privilégié l'embauche de personnel plutôt que l'investissement en machines et matériel. Plus le taux de chômage est faible, plus les travailleurs sont rares, et plus les entreprises sont incitées à investir en machines et en matériel productifs. Avec un dollar canadien plus fort et de faibles taux d'intérêt, les matériaux et outillages importés sont maintenant plus accessibles. Malheureusement, l'investissement en équipement dans le secteur privé continue de stagner.

## **Recommandations**

**La JCCM croit qu'une modification du régime fiscal des entreprises s'impose afin de favoriser l'investissement en capital. De plus, l'État doit utiliser l'ensemble du pouvoir d'achat de l'État québécois afin de favoriser l'investissement en capital et l'importation de nouvelles technologies au Québec. À ce titre, l'exemple du récent appel d'offre en énergie éolienne d'Hydro-Québec constitue un bon exemple. En bonifiant les soumissions qui favoriseront l'utilisation de technologies implantées localement, l'État incite des grandes entreprises étrangères à s'installer sur notre territoire et à faire bénéficier le Québec de leurs technologies novatrices.**

## **VI MODERNISER ET INNOVER EN MATIÈRE D'INFRASTRUCTURES PUBLIQUES**

### **A. DES SOLUTIONS QUI S'IMPOSENT POUR CONTRER LE SOUS-INVESTISSEMENT ACTUEL**

Au Québec la prise en charge des infrastructures publiques a été, depuis la dernière moitié du 20<sup>e</sup> siècle, sous la responsabilité de l'État. Ces infrastructures, constituées notamment du réseau routier, des aqueducs, des établissements publics de services et soins de santé, des lieux culturels, scientifiques, de congrès ou d'expositions, ont contribué au développement économique des grappes industrielles métropolitaines. En effet, l'existence d'infrastructures adéquates accessibles, et répondant aux demandes de grappes industrielles, a permis d'encourager leur croissance. Le Québec a par ailleurs sous-investi depuis les dernières années dans les infrastructures du système public et de ses services, et les besoins de restauration et de nouvelles constructions sont criants. L'îlot Balmoral, l'autoroute 25, le train de Mirabel et la restauration de la rue Notre-Dame sont autant d'exemples qui illustrent certains des projets en chantier qui nécessitent un apport financier majeur.

La présence d'infrastructures modernes et adéquates représente une condition essentielle afin de convaincre le secteur privé de s'établir au Québec. De plus, la présence d'infrastructures modernes et efficaces peut contribuer de façon significative à l'amélioration de la productivité de l'économie de la région, en réduisant les délais de livraison, en améliorant la

---

<sup>31</sup> Ministère des Finances du Québec, Études économiques, fiscales et budgétaires, Volume 1, numéro 3, 31 août 2005.

qualité de vie des citoyens ou encore en améliorant la productivité du gouvernement. Afin d'assurer la consolidation du réseau de transport urbain et interurbain et renforcer du même coup la productivité de la métropole, il est primordial que la région métropolitaine se dote de services et d'infrastructures publics de qualité et performant pour maintenir les acquis et accélérer sa croissance économique.

## **B. OPTIMISER LA CONTRIBUTION DU PRIVÉ AU FINANCEMENT DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES À TRAVERS LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ**

Lors d'une conférence du Conseil des partenariats public-privé, tenue les 28 et 29 novembre dernier, le gouverneur de la Banque du Canada, M. David Dodge, a exprimé clairement lors de son allocution la manière dont les PPP peuvent être mis adéquatement aux services de la productivité : « La présence d'infrastructures appropriées peut encourager et appuyer les initiatives destinées à stimuler la productivité. Trouver des moyens innovateurs et sûrs de financer les besoins en infrastructures actuels et futurs est un élément clé de tout effort visant à améliorer la productivité au pays et à hausser le niveau de vie de la population canadienne. »

Ainsi, l'idée d'un partenariat public-privé émerge d'une nécessaire adaptation du service et des infrastructures publics aux nouvelles exigences des usagers, à la vétusté de certaines infrastructures et aux limites actuelles en termes de financement public.

Les éléments clés du concept de partenariat public-privé (PPP) consiste en : (i) une concession pour la construction et l'exploitation de nouveaux ouvrages et de nouveaux systèmes, ou pour l'entretien, la modernisation, l'expansion et l'exploitation de systèmes existants; (ii) en vue de la prestation d'un service public ou la construction d'une infrastructure publique; et (iii) établissant un partage des responsabilités entre le partenaire public et le partenaire privé, des investissements, des risques et des bénéfices, de manière à procurer des avantages mutuels qui favorisent l'atteinte des résultats recherchés<sup>32</sup>. La mise en place de financement par le privé en vue de la construction d'un pavillon de recherche en partenariat avec une université, la création d'une autoroute à péage ou même la gestion d'un secteur d'activité dans la prestation de soins non cliniques en santé constituent autant d'exemples de PPP pouvant contribuer à aider les entreprises évoluant au sein de l'économie montréalaise.

Un PPP peut offrir un compromis efficace en termes de qualité et d'efficacité, de concurrence et d'innovation, de diversité et de savoir-faire<sup>33</sup>. Par le biais d'un contrat qui encadre ce type de projet, on fixe des objectifs définis qui permettent de qualifier l'atteinte des performances, on établit une étude de faisabilité et de comparaison avec le modèle conventionnel afin de garantir la pertinence du projet et l'on quantifie l'importance du risque alloué. Ainsi, la capacité d'allouer les risques, les éléments susceptibles d'avoir un impact négatif sur le bénéfice que les parties comptent tirer du projet, constitue l'élément fondamental qui milite en faveur de l'adoption des PPP.

Par le biais du transfert de risques, les PPP permettent de moderniser les infrastructures en minimisant l'alourdissement de la dette publique<sup>34</sup>. À la base, la première étape de mise en

---

<sup>32</sup> Voir Secrétariat du Conseil du trésor (Québec), *Le dossier d'affaires, guide d'élaboration*, Bureau des partenariats d'affaires, 2002, p. 12 [ci-après *Le dossier d'affaires*].

<sup>33</sup> Voir M. Minow, « Public and Private Partnership: Accounting for the New Religion », dans *Symposium : Public Values in an Era of Privatization*, (2003) 116 Harv. L. Rev. 1229, pp. 1242-1245.

<sup>34</sup> Voir Institut Économique de Montréal, « Une étude invite le Québec à se mettre à l'heure des partenariats public-privé » (16 septembre 2003) en ligne : [iedm.org](http://www.iedm.org) <<http://www.iedm.org>> .

concurrence (appel d'offres) crée une incitation additionnelle à l'amélioration de la qualité<sup>35</sup>. La partie privée n'a pas intérêt à sous-estimer la valeur des dépenses. La partie privée gère aussi les sous-traitants, ce qui contribue à réduire, voire à éliminer les intermédiaires dans les grandes organisations publiques-privées. Il ne s'agit plus d'opter pour des coûts initiaux plus bas sans égard aux coûts futurs plus élevés : le partenaire privé cherche à optimiser les coûts pour la durée de vie totale du projet<sup>36</sup>. De plus, grâce à l'expertise pointue développée au sein du secteur privé et à sa plus grande liberté d'action, la partie privée fait bénéficier la partie publique de méthodes de travail et de techniques innovatrices recherchant le rendement, ce qui peut contribuer à une livraison plus efficace (donc plus productive) de ces services<sup>37</sup>.

## **Recommandations**

**La JCCM est d'avis que les divers paliers gouvernementaux devraient se tourner vers la mise en place de PPP en matière de modernisation des infrastructures de la métropole afin de supporter le développement des grappes industrielles. Nous croyons en effet qu'un partenariat entre le secteur public et le secteur privé en matière de modernisation de nos infrastructures publiques permettra à la métropole d'être en mesure d'attirer et de maintenir au Québec davantage d'entreprises évoluant au sein des grappes industrielles sur lesquels reposent la compétitivité de notre économie.**

## **VII PROMOUVOIR LES PARTENARIATS PATRONAT-SYNDICATS POUR AMÉLIORER LES PRATIQUES DE GESTION**

Une autre piste de solution pour améliorer la productivité de l'économie québécoise, créer davantage de richesse et apporter une solution aux défis démographiques que vit le Québec se situe au niveau des pratiques de gestion au sein des entreprises québécoises.

Parmi les soixante juridictions d'Amérique du Nord, le Québec est celle ayant le taux de syndicalisation le plus élevé<sup>38</sup>. Cette réalité en laisse peu indifférents. Certains voient cette réalité comme un legs du passé et un obstacle à la productivité alors que d'autres s'en réjouissent et perçoivent cette réalité comme une source de cohésion sociale. Dans le contexte social qui est le nôtre, la JCCM est d'avis que le défi de la productivité au Québec ne peut être relevé qu'à travers une collaboration très étroite entre le milieu patronal et syndical.

Déléguer les responsabilités et travailler en équipe peut mener à une puissante source d'innovation et de formation continue à l'intérieur d'une entreprise. Des relations de travail décentralisées sont beaucoup plus susceptibles d'améliorer les techniques de production qu'un système dans lequel le savoir est monopolisé par un nombre restreint d'individus.

Si les syndicats devraient faire leur part en acceptant une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail, les employeurs québécois devraient pour leur part prendre des mesures afin de mobiliser leur main-d'œuvre dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, des mesures telles que :

---

<sup>35</sup> *Le dossier d'affaires, supra* note 32, p. 42.

<sup>36</sup> *Ibid*, p. 41.

<sup>37</sup> *Le dossier d'affaires, supra* note 32, p 41; J. Freeman, «Extending Public law Norms Through Privatization», dans *Symposium : Public Values in an Era of Privatization*, (2003) 116 Harv. L. Rev. 1285 (WL); M. J. Trebilcock et E. M. Iacobucci, « Privatization and Accountability », dans *Symposium : Public Values in an Era of Privatization*, (2003) 116 Harv. L. Rev. 1422, p. 1429.

<sup>38</sup> A. Labrosse, « La présence syndicale au Québec en 2003 », voir le site Internet suivant : <[http://www.ugac.quebec.ca/zone30/Classiques\\_des\\_sciences\\_sociales/desintegration/the\\_fraser\\_institute/Quebec\\_prosperity/Fraser\\_In\\_Quebec\\_prosperity.pdf](http://www.ugac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/desintegration/the_fraser_institute/Quebec_prosperity/Fraser_In_Quebec_prosperity.pdf)>.

- communiquer une vision stimulante et claire de l'avenir, des priorités et des objectifs de l'entreprise;
- assurer une concordance entre les paroles et les actes;
- communiquer de façon continue et transparente, que les nouvelles soient bonnes ou mauvaises, afin d'établir un lien de confiance;
- développer une culture forte qui favorise l'engagement affectif de l'individu avec son entreprise;
- se positionner comme des employeurs de choix en étant très sélectifs à l'embauche et en investissant de façon importante et continue dans le développement des compétences des employés;
- avoir une rémunération qui reconnaît les contributions des individus ou de leurs équipes;
- avoir une organisation du travail flexible qui permette aux employés d'individualiser leurs conditions de travail; et
- offrir des emplois stimulants qui font appel aux connaissances du personnel en décentralisant la prise de décisions et en responsabilisant les employés<sup>39</sup>.

## A. L'EXEMPLE FINLANDAIS

Afin de faire face à la crise économique qui sévit au début des années 1990, la Finlande, où le taux de syndicalisation est d'environ 80 %, mit l'accent sur la responsabilisation et le travail d'équipe<sup>40</sup>.

Cette décision s'est traduite par une plus grande flexibilité dans l'exécution du travail, une standardisation des procédés, un démantèlement de l'intégration verticale et une conversion de chaînes de valeur en réseaux comprenant plusieurs compagnies. Ainsi, dans l'organisation du travail, les employeurs ont cherché à adopter des structures plus fixes et plus légères, à démanteler la division détaillée du travail et à déployer les compétences des travailleurs de façon plus efficace grâce à des mesures comme l'autogestion, les multi-compétences, la gestion par projet, la rotation et l'élargissement des tâches.

Quant aux relations de travail, les compagnies ont recherché des conditions d'emploi plus flexibles et un plus grand engagement des employés, notamment en matière de rémunération, d'horaires, de sécurité au travail et d'allocation de postes. En contrepartie, et afin de renforcer le niveau d'engagement des employés à l'égard de leur entreprise, les employeurs ont octroyé à leurs employés différentes formes de participation directe et ont établi un système de paie lié au rendement et à la qualité.

Plusieurs facteurs peuvent être identifiés comme ayant incité les employés à accepter de telles mesures. La situation économique désastreuse de la Finlande et son chômage record au cours des années 1990 a définitivement donné une plus grande latitude aux chefs d'entreprise pour réorganiser leurs entreprises. Par ailleurs, réalisant que de telles mesures étaient indispensables afin de répondre aux exigences de la clientèle internationale requérant un service prompt et individualisé, de faire face à l'émergence de nouvelles approches en termes de gestion ainsi qu'au progrès des technologies de l'information et des communications, la population octroya une légitimité aux efforts des employeurs visant à augmenter la compétitivité des entreprises finlandaises. Fort de cette légitimité et bénéficiant de l'idéologie du consensus national, profondément ancré dans l'esprit collectif finlandais, les employeurs ont été en mesure de mettre en œuvre ces mesures visant

---

<sup>39</sup> A. Gosselin, *La mobilisation au cœur d'une stratégie de GRH*, Conférence de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles « La mobilisation : levier d'amélioration de la santé organisationnelle », 16 novembre 2004.

<sup>40</sup> *Embracing the Knowledge Economy*, *supra* note 19, pp. 138-139.

l'organisation et les relations de travail qui non seulement permettaient un accroissement de la compétitivité des entreprises, mais qui permettaient également de créer un climat favorable à la création d'emplois de qualité dans des secteurs de pointe tout en offrant aux employés de bonnes possibilités d'améliorer leurs compétences.

## **B. DES EXEMPLES CANADIENS ET QUÉBÉCOIS DEVANT SERVIR D'INSPIRATION**

La JCCM est d'avis que le Québec doit faire en sorte d'utiliser sa forte représentation syndicale comme un levier pour améliorer la productivité. Les syndicats doivent utiliser leur pouvoir pour inciter leur troupe à adopter un objectif commun, celui d'améliorer le niveau de vie de l'ensemble de la population. Sans un partenariat entre les syndicats et le patronat, la JCCM doute de la capacité de notre société à relever les défis auxquels elle est confrontée en raison de notre retard en matière de productivité.

Si nous souhaitons améliorer notre niveau de vie, entreprises, gouvernement et syndicats devront se serrer les coudes plus que jamais. Des exemples récents doivent nous servir d'inspiration.

### **a) L'exemple du secteur canadien de l'automobile**

Le cas du Conseil du partenariat pour le secteur canadien de l'automobile (CPSCA) est un excellent exemple de mobilisation commune dans le but d'assurer l'avenir d'un secteur économique au Canada. Ce conseil fut formé en 2002 après plusieurs années de faibles investissements dans ce secteur. L'Ontario réagissait ainsi aux importants projets d'investissements dans le sud-est des États-Unis au détriment d'investissements additionnels dans les usines ontariennes.

Le CPSCA qui réunit les dirigeants des fabricants canadiens du secteur de l'automobile, certains de leurs fournisseurs, les dirigeants d'associations industrielles, le président du syndicat canadien des travailleurs de l'automobile, le président de l'Université de Windsor ainsi que les ministres provinciaux et fédéraux de l'industrie, a permis d'établir un dialogue et de s'entendre sur ce qui était nécessaire pour assurer la compétitivité du secteur de l'automobile au Canada.

Au cours de la dernière année, Ford et Toyota ont annoncé qu'ils investiraient 800 millions de dollars pour construire des usines à Oakville et Woodstock. De plus, General Motors a annoncé qu'elle investira 2,5 milliards de dollars pour moderniser ses usines d'Ingersoll, d'Oshawa et St. Catharines, créer un centre d'excellence à l'Institut de technologie de l'Université de l'Ontario à Oshawa ainsi que pour établir un centre de recherche à l'Université McMaster.

Parmi les recommandations qu'a faites le CPSCA figure la nécessité d'obtenir du financement gouvernemental afin d'attirer les grands projets d'investissements et de faire sa part dans cette démarche. Un fonds de 500 millions de dollars pour soutenir la recherche et le développement et la formation dans le secteur de l'automobile a été mis sur pied par le gouvernement de l'Ontario. Le CPSCA a permis la réalisation d'une véritable concertation entre les entreprises, le principal syndicat du secteur ainsi que les paliers de gouvernement afin d'assurer la compétitivité de ce segment crucial de l'économie ontarienne.

### **b) Des exemples québécois probants: Bridgestone-Firestone et Paccar**

Le cas médiatisé de l'usine Bridgestone-Firestone de Joliette illustre bien l'impact de l'implantation de telles approches sur la productivité du travail et la compétitivité des entreprises. Dans cette usine, l'implantation graduelle d'une approche collaborative entre la direction et ses employés syndiqués a permis à l'entreprise de réduire ses coûts de

production pour la première fois cette année, ce qui devrait lui permettre de rester opérationnelle malgré un contexte concurrentiel de plus en plus difficile. Pendant longtemps, cette usine, construite en 1966 et comptant 1 250 employés, était connue pour ses relations de travail tendues.

Avec l'arrivée d'un nouveau directeur d'usine, un nouveau modèle de relations de travail a été graduellement introduit. Le partenariat ainsi établi a permis à l'usine de survivre et d'affronter la concurrence. Dans un secteur où la concurrence internationale fait rage, la pérennité de l'usine passait par un virage de la fabrication de grands volumes de pneus à la production d'une grande variété de petits lots de modèles différents. En établissant ce nouveau modèle de partenariat, les relations de travail se sont améliorées et ont permis de mobiliser les employés contre leur véritable ennemi : la concurrence internationale.

Un autre cas bien connu d'entreprise qui a réussi à passer d'un climat de confrontation à un climat de collaboration est l'usine Paccar (anciennement Kenworth) de Sainte-Thérèse. Cette entreprise est désormais reconnue pour son excellence opérationnelle et ses meilleures pratiques d'affaires en matière d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines. Pourtant, cette entreprise avait fermé ses portes à la fin des années 1990 en raison d'un long et tumultueux conflit de travail. Avec l'aide du gouvernement, l'usine a été reconstruite et rouverte en 2001. Le travail y est maintenant organisé sous forme d'équipes semi-autonomes responsabilisées. Grâce à une plus grande polyvalence et à un programme d'amélioration continue hors pair, auquel participent tous les employés, l'usine a su se hisser au rang des meilleures usines de fabrication de camions au monde.

En améliorant le dialogue et en implantant des méthodes de travail novatrices telles que celles décrites précédemment, entreprises et employés contribueront à une réelle mobilisation collective qui permettra de corriger nos retards de productivité historiques.

Ces méthodes d'organisation du travail demandent un effort concerté de la part des travailleurs et de leurs employeurs. L'implantation de telles pratiques requiert une volonté ferme des deux parties. En contrepartie, elles peuvent rapporter énormément à l'entreprise et à l'économie québécoise en :

- améliorant la performance financière de l'entreprise;
- améliorant le taux de rétention des employés;
- permettant à l'employeur de devenir un employeur de choix pouvant attirer les meilleurs talents;
- générant un niveau d'engagement des employés plus élevé;
- établissant de meilleures relations de travail basées sur la confiance;
- responsabilisant les employés.

## **Recommandations**

**La JCCM soutient qu'un tel dialogue entre les intervenants économiques est nécessaire pour assurer l'amélioration de la productivité de l'économie de Montréal. L'adoption de méthodes de travail novatrices, basées sur des méthodes d'organisation du travail mobilisatrices et favorables à un accroissement rapide de la productivité, sont une partie importante de la solution que peuvent mettre en œuvre les entreprises québécoises pour améliorer leur compétitivité sur les marchés internationaux. Ces méthodes d'organisation du travail doivent être implantées par toutes les entreprises, peu importe leur taille ou leur secteur d'activité.**

## VIII CONCLUSION

Depuis 50 ans, l'économie du Québec a connu un essor sans précédent qui a eu pour effet d'améliorer la qualité de vie des Québécois de façon remarquable, tant en terme d'équité salariale que d'accessibilité à l'éducation et au travail. Par rapport au reste de l'Amérique du Nord, le Québec a donc accompli, au cours des dernières décennies, un rattrapage exceptionnel.

Bien que nous ayons raison d'être fiers des progrès réalisés, notre société doit maintenant se mobiliser pour faire face aux défis d'aujourd'hui. Nos ressources collectives doivent être utilisées de façon rigoureuse dans les domaines de l'éducation, de la recherche et développement et des infrastructures. En faisant en sorte que les ressources du secteur privé puissent agir à titre de complément des ressources publiques disponibles dans ces domaines, nous contribuerons fortement à améliorer notre productivité. Une main-d'œuvre qualifiée, mobilisée et favorable à l'adoption de méthodes de gestion novatrices sera par la suite beaucoup plus réceptive et enthousiaste à l'adoption de nouvelles technologies. Une telle adoption fera en sorte de créer des conditions favorables au développement de l'innovation technologique au Québec. Tout comme la Finlande l'a fait, nous devons mettre en place les bases d'un réel partenariat afin d'initier un « cercle vertueux » par lequel tous les éléments importants dans le processus de création de richesse se supporteront mutuellement pour faire de l'économie québécoise l'une des plus compétitives au monde. Pour en arriver là, un véritable dialogue doit être amorcé. Un consensus social basé sur la concertation doit être généré. Afin que le Québec se mobilise autour d'un tel projet national, chacun doit se demander ce qu'il peut faire, dans son domaine et comme citoyen, afin d'y contribuer. Nous ne parviendrons à relever le défi de la compétitivité que dans la mesure où nous y travaillons tous, individuellement et collectivement. Ensemble, les Québécois doivent prendre leur sort en main. Ensemble, ils réussiront.