



Monsieur L. Jacques Ménard, C.C., O.Q.  
Président du conseil, BMO Nesbitt Burns,  
Président, BMO Groupe financier Québec

Conférence CCMM

**La relance de Montréal est amorcée**

Le 31 mars 2014

Cher Michel,

Monsieur le Maire,

Distingués invités de la table d'honneur,

Mesdames, Messieurs,

Il me fait plaisir de vous revoir à ce moment particulièrement intense de notre vie démocratique.

Dès le 25 février dernier, le jour où nous avons rendu publique l'étude BMO-BCG sur la relance de Montréal, Michel m'avait dit qu'il serait bien de faire le point un mois après.

Nous y sommes. Environ un mois après, et comme par hasard, à une semaine des élections.

Et il semble bien que, quoi qu'il advienne, le prochain gouvernement soit désireux de participer à la relance de Montréal.

M. Legault était sur cette tribune vendredi, M. Couillard sera là demain, Mme Marois jeudi, ça viendra préciser les choses. Mais tous les trois ont manifesté une ouverture, je dirais nouvelle face à Montréal.

Ils ont évoqué des projets spécifiques, comme le recouvrement de l'autoroute Ville-Marie, mais aussi une reconnaissance formelle du statut de Montréal, pour que notre métropole puisse enfin rivaliser à armes égales avec les autres métropoles d'Amérique du Nord.

Alors c'est encourageant, même si plusieurs questions restent en suspens.

Dans notre étude, nous prenons à témoin la relance réussie de sept métropoles du monde comparables à Montréal, effectuées sur 8 à 10 ans.

Pour changer de trajectoire, chacune de ces villes a dû faire face à des vents contraires : morosité des citoyens, complexité des structures, tensions sociales, faillites d'institutions financières dans certains cas, effondrement d'industries, des débats parfois âpres autour des choix à faire.

Cependant aucune de ces villes n'a eu à faire face, en plus des embûches prévisibles, à une remise en question profonde de l'appartenance politique et constitutionnelle de son État.

J'ai toujours été un défenseur du Québec. J'ai toujours vu sa spécificité, pour ne pas dire notre angoisse parfois, comme l'explication première de l'immense créativité de Montréal.

Chaque région du monde a ses atouts et ses contraintes. En Floride, on vit avec les ouragans; en Louisiane, on vit avec les inondations; dans plusieurs pays d'Europe, on vit avec des tensions.

Chose certaine, chez nous, la perspective d'un éventuel referendum, aussi conditionnel soit-il, ne contribuerait certainement pas à stimuler ou à accélérer la relance de Montreal. Au contraire, à tout le moins jusqu'à ce que l'horizon se clarifie.

Car, pensons-y un instant.

Qu'est-ce qui enrichit une ville?

Qu'est-ce qui dynamise la croissance économique?

Ce n'est pas son économie locale qui, elle, ne peut grandir que si sa population ou ses revenus intérieurs augmentent. Ce sont avant tout les exportations de biens et de services qui font croître l'économie des villes. Un ouvrage récent révèle que 84 % des exportations américaines émanent des centres urbains. On peut penser que c'est du même ordre chez nous au Canada.

Depuis Bombardier, à CGI jusqu'à Moment Factory, Aldo, Couche-Tard ou Pratt & Whitney ce qui enrichit Montréal, c'est faire ici pour vendre ailleurs.

Quand on investit dans les infrastructures; quand on investit dans nos universités; quand on embellit la ville; quand on améliore la qualité de vie des citoyens, avec des transports publics efficaces, une vie culturelle stimulante, qu'est-ce qu'on cherche à faire?

On cherche à attirer des entreprises qui vont faire de Montréal leur tremplin pour vendre au monde.

On cherche à créer un environnement pour faire émerger des leaders qui vont rayonner à partir d'ici.

On cherche à attirer des talents avec leur famille qui vont considérer que Montréal est le meilleur endroit pour que s'épanouisse leur génie.

Mais, posons-nous la question suivante.

Est-ce qu'une entreprise dont le marché est aux États-Unis ou au Mexique va investir 100 millions \$ ici, chez nous en se demandant si le Québec va être dans l'ALENA dans quelques années?

La semaine dernière d'ailleurs, l'ex-premier ministre du parti québécois, Pierre-Marc Johnson, soulevait le même genre de question. Lui qui était négociateur en chef du Québec dans le dossier du libre-échange avec l'Union européenne estimait que l'adhésion d'un Québec indépendant à ce Traité ne serait pas automatique.

Quand on dit que l'incertitude nuit à l'investissement, c'est ce que ça signifie.

\*\*\*

Cela dit, rassurez-vous, la relance de Montréal est déjà amorcée.

Les projets sont nombreux. Des projets immenses sont sur le point d'éclore. Les deux nouveaux hôpitaux universitaires, trois si on ajoute l'agrandissement de Sainte-Justine. Le Pont Champlain, l'échangeur Turcot. De nombreux projets immobilier aussi : pilotés par Ivanhoe – Cambridge, Canderel, Cadillac-Fairview.

Notre milieu culturel qui s'est dynamisé suite à l'avènement du Quartier des spectacles. Des développements sociaux innovateurs que vit notre métropole autour de l'enjeu de la réussite scolaire dans nos quartiers.

Bref, la morosité se dissipe tranquillement, mais il nous reste beaucoup à faire pour redresser Montréal et l'amener à son plein potentiel économique

\*\*\*

Depuis que nous avons présenté notre étude, nous avons eu une avalanche de commentaires.

Nous avons distribué des centaines de copies de notre document. Il a été téléchargé des centaines de fois. De tous les horizons de notre communauté métropolitaine, nous avons reçu des appels de leaders, de citoyens, nous demandant ce qu'ils pouvaient faire et quelle était la suite.

Ce n'est pas notre étude qui a déclenché ça. Entendons-nous bien.

Le désir de passer à autre chose; l'envie de tourner la page sur les difficultés passées; ce sursaut d'orgueil qui fait dire que Montréal ce n'est pas la Commission Charbonneau, c'était là. C'était dans la communauté. C'était à l'hôtel de ville, avec Denis qui a endossé l'habit de maire avec un aplomb qui fait du bien. Bravo, Monsieur le Maire.

Notre étude, elle vient simplement aider à cristalliser un sentiment présent.

Elle permet aux gens de dire : je le savais, qu'on pouvait relancer Montréal, la preuve, d'autres villes l'ont fait.

\*\*\*

I want to say a few more words about the background of our study, so that we're all on the same page. You can pick up a copy as you leave the room. The English edition is now at the printers and will be available shortly.

The spark of this initiative was an intuition. I found myself thinking that, elsewhere in the world, there must be urban metropolises similar to ours that found their way back to success after going through a tough period. A prolonged slowdown, albeit relative to neighboring cities

So, I asked the Boston Consulting Group, which had just opened an office in Montreal, if it would be interested in looking into this idea with its international network. That's how the project got started.

I again want to offer my thanks to Éric Brat and Marc Gilbert, the managing directors at BCG-Montreal, who guided the study, and to the 12 researchers who worked on it over these last 18 months and they did so pro bono. Thank you BCG.

By applying a series of socio-economic criteria, we identified around 20 metropolises that are comparable to Montreal and had experienced a turnaround. We chose and did a deep dive on seven of them: Boston; Manchester, England; Melbourne, Australia; Philadelphia; Pittsburgh; San Diego; and Seattle.

On s'est rendu compte que les moyens mis de l'avant par ces villes renouvelées étaient presque tous les mêmes. Partout, on a tiré sur les mêmes leviers :

- Leadership clair, au niveau métropolitain appuyé par les gouvernements supérieurs;
- Mobilisation de la communauté et amélioration de la qualité de vie des citoyens; parce qu'une relance, c'est aussi un projet social;

- Canalisation des investissements publics et privés vers un nombre limité de priorités pour éviter le saupoudrage et la dispersion;
- On a misé sur les forces inhérentes de la ville, parce qu'il ne s'agit pas de réinventer la roue, mais d'affirmer ses forces;
- On a persisté pendant 5 ans, 10 ans, et on a fait une promotion énergique de la métropole.

En d'autres mots : établir des priorités, investir dans ses priorités, promouvoir ses priorités. C'est ça la recette.

Ensuite, nous avons associé à nos travaux 56 leaders du Grand Montréal. Plusieurs sont dans la salle aujourd'hui. Je les remercie.

Avec leur expérience et leurs connaissances, nous avons identifié les atouts et les défis de Montréal.

On a mis ça dans la balance avec les enseignements tirés de nos villes témoins, et on est arrivé à 10 propositions pour relancer Montréal.

\*\*\*

Parmi tous les commentaires que nous avons reçus, je veux en aborder deux; un que j'ai entendu souvent et qui me réjouit et un autre que je suis heureux de ne pas avoir entendu souvent.

Certains ont dit : il n'y a rien de nouveau dans vos propositions.



C'est le commentaire qui m'a réjoui.

Parce que c'est exact.

Nos propositions n'apportent rien de neuf et c'est d'ailleurs ce qui fait leur force.

Notre étude fait la démonstration que ce qu'on entend depuis des années, en disant il faudrait faire ça, bien ça marche.

Et c'est tant mieux. Le but, ce n'est pas de jouer les apprentis sorciers. C'est de mettre en œuvre des solutions qui ont fait leurs preuves.

L'autre commentaire que je suis content de ne pas avoir entendu souvent, c'est : « ça va pas si pire à Montréal ». Ah, notre fameux « pas si pire » une expression bien de chez-nous, n'est-ce pas?...

Eh bien ce commentaire-là, aussi est vrai.

On en crée des emplois. Le PIB de Montréal augmente. Le revenu disponible des citoyens augmente. La population de la ville croît modestement.

C'est vrai.

Mais sous chacun de ces critères, Montréal est à la traîne par rapport aux autres grandes villes canadiennes. On trotte pendant que les autres courent. Ça veut dire que l'écart de richesse se creuse. Bref, on a reculé dans le peloton des grandes villes de chez-nous.

Et d'ailleurs, les Montréalais le réalisent.

Dans les dernières semaines, la firme Léger a bien voulu à notre demande, poser gracieusement quelques questions sur la perception de Montréal.

D'ailleurs, j'en remercie Jean-Marc Léger que je salue.

Selon ce sondage :

- 67 % des répondants de la région de Montréal considèrent que l'économie de Montréal va plutôt mal;
- Et 82 % considèrent que la relance de Montréal est prioritaire.

Ils ont raison.

Avec la dette qu'on a sur le dos comme société, avec notre population qui vieillit plus vite que n'importe où ailleurs en Amérique du Nord, Montréal ne peut pas se contenter d'aller « pas si pire ». « Pas si pire », c'est synonyme de s'appauvrir.

On parle de finances publiques dans cette campagne. On promet une croissance des dépenses à moins de 3 %, à 1,8 %, à 2,5 %. Je veux bien... Comme banquier, je sais que face à un problème d'argent, il y a deux solutions possibles : diminuer les dépenses ou augmenter les revenus. Et souvent les deux...

Alors, le contrôle des dépenses, j'en suis, évidemment. Mais l'austérité, ça ne fait pas des enfants forts. Il faut aussi augmenter les revenus. Et s'il-vous-plaît, la solution, ce n'est pas taxer encore; c'est la croissance. C'est la croissance de Montréal.

Faire tourner Montréal à plein régime, c'est le plus court et le plus sûr chemin vers l'assainissement des finances publiques du Québec.

Montréal doit se hisser en tête. C'est un devoir qu'on a face à nos enfants qui naissent avec une carte de crédit loadée, excusez-moi de le dire comme ça.

C'est un devoir qu'on a aussi face au Québec. Montréal, c'est plus de la moitié de l'économie du Québec. Notre métropole finance plus de la moitié des dépenses publiques effectuées par le gouvernement du Québec partout sur le territoire. Une métropole forte, c'est bon pour tout le Québec.

Et vous savez quoi? C'est ce qu'on croit en région aussi.

D'autres données de ce petit sondage Léger sur la perception de Montréal. Et je vous avoue qu'elles m'ont agréablement surpris.

- 71 % des Québécois de toutes les régions croient que plus l'économie de Montréal va bien et plus l'économie du Québec ira bien.
- 55 % des gens de l'extérieur de la métropole croient que la relance de Montréal doit être une priorité.
- 72 % des gens croient que la diversité culturelle de Montréal est une bonne chose pour le Québec.

Alors avis aux promoteurs de la charte et aux adeptes de l'opposition entre Montréal et les régions; les Québécois veulent jouer en équipe et notre marqueur de 50 buts, c'est Montréal.

\*\*\*

Montréal doit viser la tête et c'est possible.

Nos 10 propositions visent cet objectif.

Elles sont fortes parce qu'elles ont fait leurs preuves.

Et elles sont fortes, quand on les prend comme un tout. Si on se met en mode buffet chinois, où on prend seulement ce qui nous tente, on va arriver à un autre rendez-vous manqué.

Voici nos 10 propositions inspirées par les leaders que nous avons rencontrés :

Premièrement : se fixer clairement l'objectif de rattraper les autres. C'est évident, direz-vous, mais on ne se l'est jamais dit formellement.

Deuxièmement : mobiliser la communauté; les gens d'affaires, les universités et collèges, le milieu culturel, les groupes communautaires, les élus de tous les niveaux, incluant les maires de banlieue, tous rangés derrière le maire de Montréal qui doit être le chef d'orchestre.

Troisièmement : Réparer la ville. Les infrastructures, il faut régler ce problème. Il y a le pont Champlain et l'échangeur Turcot. Mais un lien efficace entre le centre-ville et l'aéroport est aussi prioritaire. Ça n'a aucun sens que la deuxième ville d'un pays du G-8 – je pense qu'on dit G-7 maintenant – accueille des millions de visiteurs avec des taxis prisonniers des cônes orange dans nos rues désolantes, charcutées.

Fourth: Project ourselves into the future. Boldness is required. A few projects that fire the imagination, reflect Montreal's creativity, assert its position as a city of knowledge. The Quartier de l'innovation developed by McGill and the ÉTS is great. The rehabilitation of Sainte-Catherine Street could be a landmark project for the city's 375<sup>th</sup> anniversary. We have to dare.

Cinquièmement : retenir et attirer des talents. Il y a quelques jours, devant le Cercle canadien, le recteur de l'UQAM, Robert Proulx disait ceci : « En moins de 50 ans, Montréal est passée de la *ville aux 100 clochers* à la ville aux 11 universités et grandes écoles spécialisées. » C'est formidable.

Mais c'est aussi paradoxal. Nous avons une des plus grosses populations universitaires du monde et une des plus faibles proportions d'universitaires en emploi. Il faut se donner une stratégie pour en retenir plus. Bonne nouvelle. Les universités montréalaises travaillent actuellement à créer chez elles des incubateurs afin d'appuyer l'essaimage de jeunes entreprises. Après tout, on le sait, la prospérité d'une ville est fonction directe du nombre de diplômés universitaires dans sa population.

Sixth: Favour the emergence of new international leaders. Montreal has lost head offices and they won't be coming back. We have to grow our top performers so they reach the status of global leaders. We need to identify them, sit down with them and ask: what do you need in order to become one of the top five in your industry? How can we help you hang in there and grow your company instead of selling out?

Septièmement : donner à Montréal les pouvoirs d'une métropole. Montréal, St-Lin, Roberval, mêmes pouvoirs. C'est intenable. Il faut une Loi sur Montréal, comme il y a le *City of Toronto Act*, pour que Montréal ait l'autorité d'une métropole. Ce n'est pas nous qui l'inventons, on reprend l'argumentaire de l'Union des municipalités du Québec. On le sait, Monsieur le Maire Coderre s'y consacre actuellement. Bravo!

Huitièmement : doter Montréal des moyens fiscaux nécessaires. Montréal n'a pas l'autorité d'une métropole, elle n'a pas non plus les leviers fiscaux d'une métropole. Quand il se fait du développement économique à Montréal, tout ce qui est taxes et impôts va à Québec et Ottawa. Montréal se retrouve avec la facture en services : voirie, sécurité, cueillette sélective. Le seul moyen par lequel Montréal bénéficie de la croissance économique, c'est par le canal indirect de l'augmentation de la valeur foncière des propriétés. C'est un non-sens. Encore là, Monsieur le Maire s'y consacre. Super!

Neuvièmement : promouvoir une identité unique. Nous avons un formidable outil de promotion qui est Montréal international. Je salue d'ailleurs sa nouvelle présidente-directrice générale, Mme Dominique Anglade. Nous allons lui donner un précieux coup de main si on peut se rassembler sous une identité forte et unique qu'on va claironner partout dans le monde et qui va rallier aussi bien Montréal que Laval, Longueuil ou Candiac. L'avènement de nouveaux leaderships dans nos villes sœurs devrait nous rendre plus optimiste à cet égard.

Enfin, et dixièmement : il faut mesurer nos progrès. Si on veut être sérieux, il faut se donner un tableau de bord, compiler les données et les communiquer à la population de façon statutaire, une fois par année. C'est essentiel pour maintenir la mobilisation, pour corriger le tir, et pour partager nos succès.

\*\*\*

Vous voyez que nos propositions ne sont pas prescriptives. On ne dit pas : voici ce qu'il faut faire. Ce sont plutôt des orientations. Les moyens seront décidés par la communauté.

C'est la suite des choses. Et on y travaille.

Le jour du dévoilement de notre étude, nous avons annoncé avec Michel la tenue d'un sommet sur la relance de Montréal.

Afin de permettre une programmation des plus complètes nous permettant de mieux paver la voie aux prochaines étapes, cette journée qui se tiendra sous le thème « Je vois Montréal » aura lieu l'automne prochain. La date vous sera communiquée aussitôt connue.

Nous avons lancé un appel à la sollicitation pour financer la tenue de cet événement et la réponse est bonne. Merci. Votre appui est essentiel. C'est un mouvement citoyen qui est en train de prendre forme. Personne ne subventionne ce sommet. C'est la communauté qui se prend en main.

Nous prévoyons y accueillir autour de 1000 personnes.

Un comité organisateur issu de tous les horizons de la communauté s'affaire actuellement à planifier l'évènement. Ce sommet se déroulera sous la présidence d'honneur du président de la Communauté métropolitaine de Montréal, monsieur Denis Coderre. Nous voulons que ce soit à la fois un moment de mobilisation et un moment de décisions, d'engagements.

On ne veut pas une grand-messe d'où on va sortir en se tapant dans le dos pour retourner à son train-train quotidien.

Our hope is that that on that day:

- Quarterbacks will be identified to lead the work on the various issues in a number of realms;
- Priority projects will be identified;
- Work teams will be formed;
- And a formal bridge will be created between Montreal's mayor and a permanent revitalization committee formed of leaders and citizens from every background.

For this to be a day on which decisions are made, discussions will have to begin beforehand.



Our plan is to consult our leaders and the community at large during the Spring and Summer so we can arrive at the Fall Summit with points of agreement in hand to share and build on.

Notre intention est de consulter nos leaders et la communauté au cours des prochains mois pour arriver au Sommet cet automne avec des consensus à partager.

Nous souhaitons aussi que cette journée se répète et qu'on se donne des rendez-vous planifiés pour mesurer nos progrès. Ça fera partie des discussions.

\*\*\*

Pour conclure,

Le train a quitté la gare.

La relance de Montréal, elle est amorcée.

Parce que l'esprit a changé. Parce qu'on est de plus en plus nombreux à y croire et à vouloir y participer.

Le prochain gouvernement du Québec, quel qu'il soit, aura devant lui une métropole mobilisée et c'est une très bonne nouvelle pour le Québec.

Je termine avec deux commentaires.

D'abord, ce plaidoyer pour Montréal, c'est aussi un plaidoyer pour les régions du Québec. Moi, je suis né à Chicoutimi, et il y a une partie de moi-même qui est encore là-bas, au Saguenay.

Ce qu'on dit pour Montréal, plus d'autonomie, plus de pouvoir, plus de marge de manœuvre fiscale, c'est bon aussi pour Québec, Saguenay, Rimouski, Rouyn-Noranda.

C'est crucial pour Montréal, parce que c'est notre plus gros moteur économique. Mais pour que tout le Québec avance à pleine vitesse, il faut que les autres moteurs, que sont les villes du Québec, tournent eux aussi à plein régime. Moi, je veux que Shawinigan et Trois-Rivières se mobilisent et aient tous les outils pour avancer au profit de la Mauricie et Sherbrooke au profit de l'Estrie.

Quand je vois cette alliance Coderre-Labeaume. Quand j'entends ce pacte Métropole-Capitale, ce vent qui souffle pour que les villes puissent respirer, j'applaudis.

Toutes nos villes doivent être dynamisées, toutes les communautés doivent pouvoir sortir de la jupe de Québec. De toute façon, Québec n'en a pas d'argent. Alors il faut encourager les communautés à se prendre en main. Dans le respect de leurs différences.

As our city mayors here in the Province look to the Quebec Government in the hope of relief, I think their fellow mayors from South of the border, speaking from experience, would say; "you're on your own, fellas. The cavalry isn't coming to the rescue.... they don't have enough money to feed the horses! "

Bref, ici comme ailleurs en Amérique, nos villes devront se débrouiller et plus que jamais se développer en mettant à contribution leurs forces vives.

\*\*\*

Quant à nous, ici à Montréal, je vous convie de nouveau au sommet de l'automne prochain et pour vous en donner un avant-goût, je vous fais visionner en primeur le topo qui circulera bientôt dans les réseaux sociaux pour susciter l'intérêt des citoyens pour ce grand événement de mobilisation. Vidéo SVP

\*\*\*

Nous venons d'ailleurs de créer une page Facebook, JevoisMTL, qui sera mise à jour régulièrement.

Et je vais finir avec ceci.

La relance de Montréal, elle est dans cette salle. C'est nous. Comme membres de la communauté d'affaires, nous avons une responsabilité.

Celle de prendre fait et cause pour notre Métropole car c'est à nous d'imaginer, de concrétiser l'ambition de notre ville. Personne d'autre ne le fera à notre place et c'est tant mieux.

La relance d'une métropole passe par toute une communauté, certes, mais le signal du départ, il doit être relayé par la communauté d'affaires. C'est notre métropole. Nous sommes les créateurs d'emplois et de richesse à partager.

Et si nous on s'y met, si on s'y engage passionnément, on ne reconnaîtra plus Montréal dans 10 ans.

Pourquoi?

Parce que, là comme je vous parle, je suis persuadé qu'ici, ce midi, dans vos coeurs, dans vos têtes, vous vous dites déjà .... « je vois Montréal ».

Merci de votre attention