© OCDE 2017

Chapitre 3

Les actions menées à Montréal : principaux constats

Ce chapitre brosse un tableau des actions menées dans les différents domaines concernés par cette étude et pointés par le diagnostic effectué au premier chapitre. Il met en lumière certaines avancées et certains défis, se référant à l'expérience d'autres pays, dans quatre domaines : i) la coordination entre les politiques de l'emploi, de développement des compétences et celles de développement économique et leur adaptation aux réalités montréalaises; ii) la création d'une économie locale productive; iii) le soutien à l'entrepreneuriat, à l'innovation et au développement économique; et iv) faire en sorte que la croissance soit inclusive.

Le chapitre précédent a montré que relativement à des villes comparables sur le territoire nord-américain, l'économie montréalaise se trouve dans un équilibre à faible niveau de compétences et de productivité. Elle présente des faiblesses à la fois au niveau des capacités productives et de la productivité, et à celui de l'offre de compétences. Montréal dispose d'institutions d'éducation de qualité, d'un milieu de la recherche dynamique et d'un pouvoir d'attraction considérable des talents en provenance de l'étranger. Son tissu économique est diversifié, et composé de grappes industrielles structurées et à forte valeur ajoutée. Cependant, son potentiel de mobilisation des talents ne se traduit pas pleinement en termes de niveau de qualifications de la population. Si certains entrepreneurs montréalais innovants font délibérément le choix de ne pas s'insérer dans un modèle classique de croissance d'entreprise, afin de conserver un certain degré d'agilité et d'autonomie, une majorité de très petites entreprises semblent en revanche manquer d'ambition, innovant peu, par exemple en matière d'organisation du travail, et se tournant exclusivement vers le marché local. Le marché du travail local tend à se polariser entre des emplois de qualité dans des secteurs de pointe et des emplois de moindre qualité nécessitant peu de qualification, entraînant la surqualification d'une partie de la main d'œuvre et en évinçant une autre, contribuant ainsi au chômage structurel élevé de la ville.

Des actions doivent être menées à la fois sur les plan des capacités productives locales et sur l'offre de compétences pour positionner Montréal sur une trajectoire visant un équilibre à haut niveau de compétences et de productivité pouvant créer plus d'emplois, et de meilleure qualité. Ces actions concernent un large éventail de secteurs allant de l'éducation, la formation et l'emploi à l'innovation et l'entrepreneuriat. Bien entendu, tous ces domaines d'intervention ne sont pas du ressort de la Ville de Montréal. Cependant, ils peuvent nécessiter une approche ciblée et un certain degré de cohérence et d'intégration, et impliquer différents niveaux de gouvernement. Dans ce contexte les discussions actuelles sur le statut de métropole pour Montréal tombent à point nommé.

Afin de pouvoir déterminer les actions à renforcer ou à mettre en place dans le but de bien aiguiller Montréal vers un équilibre à haut niveau de compétences et de productivité pouvant créer plus d'emplois de qualité, il faut d'abord évaluer les politiques publiques déjà en place. Il est par conséquent essentiel d'analyser les actions pouvant avoir un impact sur les capacités productives et l'offre de compétences, qu'elles soient menées par la Ville ou par d'autres intervenants ou niveau de gouvernement, et de les comparer avec le résultat de l'expérience internationale. Dans ce contexte, l'OCDE a recensé un certain nombre d'aspects du cadre d'intervention pouvant contribuer à positionner une économie locale sur une trajectoire visant un équilibre à haut niveau de compétences et de productivité.

Ce chapitre présente les principaux constats issus d'un travail d'analyse des politiques et initiatives menées sur le territoire montréalais en matière d'emploi, de développement des compétences et d'innovation par les différents niveaux d'intervention. Au moyen d'un tableau de bord, il présentera les forces et les faiblesses du cadre d'action publique actuel dans quatre thématiques clés. L'encadré 3 ci-dessous détaille la méthodologie employée.

Encadré 3. **Outil d'évaluation du cadre d'action publique à Montréal**

Le programme LEED de l'OCDE a identifié une grille des meilleures pratiques en matière de politique d'emploi, de développement des compétences et d'innovation permettant d'évaluer le cadre d'action publique local dans quatre thématiques clés :

1. La coordination entre les politiques de l'emploi, de développement des compétences et celles de développement économique et leur adaptation aux réalités montréalaises
2. La création d'une économie locale productive - Ajouter de la valeur grâce aux compétences et éviter le piège de l'équilibre à faible niveau de compétences
3. Le soutien à l'entrepreneuriat, à l'innovation et au développement économique – Cibler les politiques en direction des secteurs locaux d'emploi et investir dans la qualité des emplois
4. Faire en sorte que la croissance soit inclusive - Tirer profit des possibilités de développement économique et des compétences pour favoriser l'intégration au marché du travail

Chacune de ces thématiques fait l'objet d'une évaluation détaillée sur la base d'indicateurs pour lesquels un score est proposé sur une échelle de 1 (faible) à 5 (élevée). Ces scores ont été calculés en suivant une méthodologie mise au point par l'OCDE, utilisant le résultat de recherche documentaire, de questionnaires complétés par des responsables de programmes et services aux différents paliers administratifs ainsi que d'entretiens complémentaires. Cette méthodologie a été utilisée par l'OCDE dans un certain nombre d'études, et notamment les Revues de l'OCDE sur la création locale d'emploi.

Les résultats préliminaires de cet exercice ont été présentés et discutés lors d'une table-ronde tenue à Montréal en novembre 2015 réunissant plusieurs organisations impliquées dans les domaines du développement économique, des compétences et de l'emploi à différents niveaux et représentant les secteurs public, privé et à but non lucratif/non-gouvernemental.

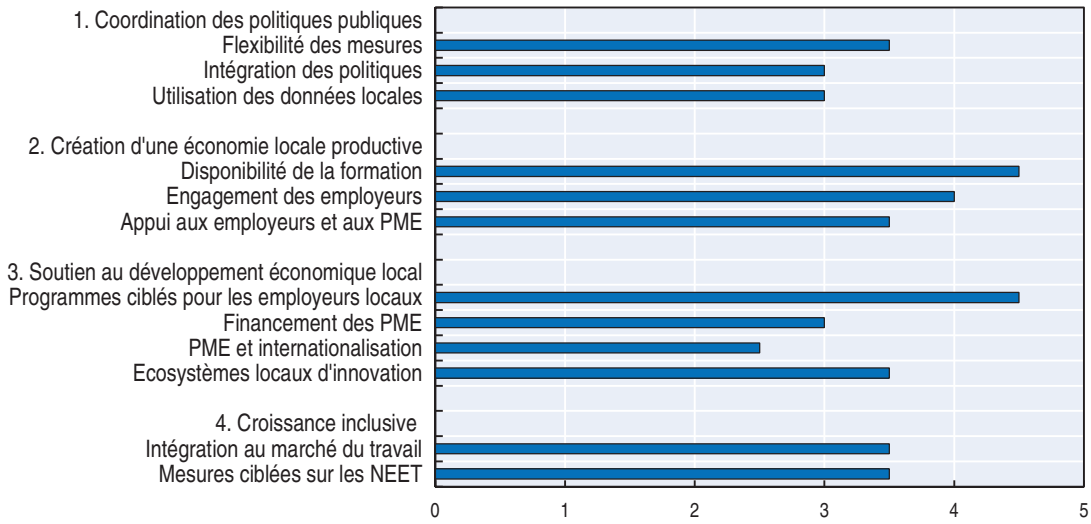
La graphique 3.1 présente l'ensemble des résultats du tableau de bord. Ce dernier met en évidence le niveau inégal des politiques publiques mises en place par les nombreux acteurs de niveau fédéral, provincial, régional ou municipal. Malgré les récents efforts de rationalisation de l'action publique et les interactions entre ces acteurs cherchant à mieux orchestrer leurs actions afin d'éviter les dédoublements ou les incohérences, l'harmonisation des stratégies et des actions entre les différents échelons de gouvernement constitue toutefois un défi majeur dans le contexte institutionnel en place à Montréal.

Les quatre thématiques de l'étude seront présentées et abordées successivement, accompagnées d'une explication des résultats, et dans certains cas d'exemples éclairant la situation montréalaise. Des exemples d'initiatives relevées dans les pays de l'OCDE seront également intégrés à l'analyse afin d'apporter des éléments de comparaison.

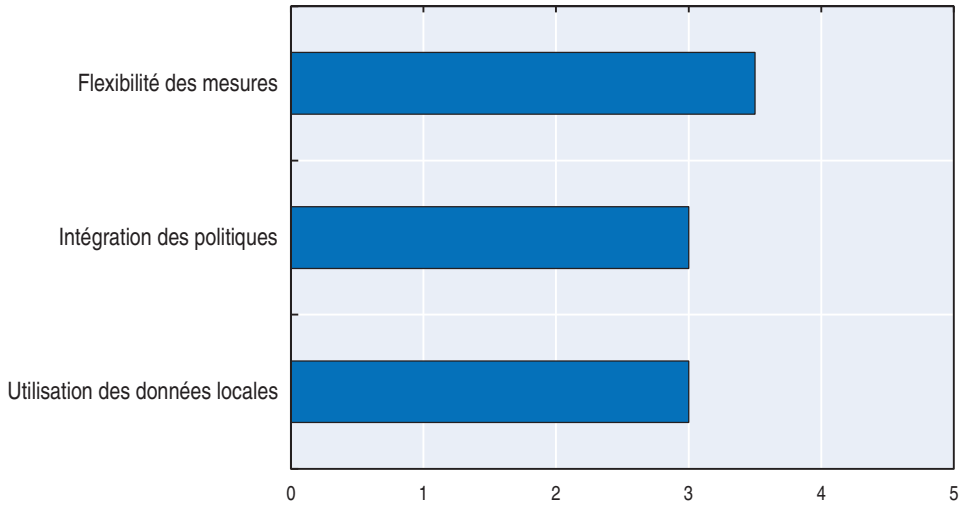
Thème 1. Mieux coordonner et adapter les politiques de l'emploi, du développement des compétences et du développement économique aux réalités montréalaises

Ce thème porte sur l'évaluation du niveau de flexibilité et d'articulation des dispositifs publics ainsi que sur la prise en compte des données locales dans l'élaboration de ceux-ci. La graphique 3.2 présente les résultats pour ces trois indicateurs. Le but est d'analyser dans quelle mesure les politiques publiques sont adaptées aux conditions spécifiques observées à Montréal en matière d'emploi, de compétences et d'économie locale.

Graphique 3.1. **Le cadre d'action publique : résultats du tableau de bord**



Graphique 3.2. **Flexibilité, coordination, données locales**



1.1. Flexibilité dans la conception et la mise en œuvre des politiques et des initiatives pour l'emploi et la formation

La flexibilité a été définie par L'OCDE comme la « possibilité d'ajuster les politiques aux différentes étapes de leur élaboration, de leur mise en place et de leur application afin de mieux les adapter aux contextes locaux, aux mesures que prennent d'autres organismes, aux stratégies poursuivies et aux défis et possibilités auxquels elles sont confrontées » (Giguère et Froy, 2009). Dans le contexte de cette étude, la flexibilité se réfère à la latitude qui existe en matière de gestion des systèmes d'emploi et de formation à Montréal, plutôt qu'à la flexibilité du marché du travail lui-même. Qu'ils soient de niveau fédéral, provincial, métropolitain ou municipal, les gouvernements doivent donner des marges de manœuvre suffisantes quand ils allouent des responsabilités en matière d'élaboration des politiques et des programmes, de gestion des budgets, de détermination des cibles de performance, de définition des conditions d'admissibilité et d'externalisation des services.

Une politique d'emploi flexible

Les politiques d'emploi et de formation des personnes au chômage à Montréal sont principalement conçues à l'échelle de la province par l'administration centrale du service public de l'emploi, Emploi-Québec. Ils consistent d'une part en des services universels accessibles à toute personne ou organisation intéressée et comprennent l'accueil, l'inscription, la référence, le conseil, l'information sur le marché du travail (IMT), ainsi qu'un service de placement en ligne (appariement entre demandeurs et offreurs d'emploi). Ils incluent d'autre part des mesures dont l'accès est déterminé en fonction des caractéristiques et des besoins de la personne, mais également par son statut de participant à l'assurance emploi ou de prestataire de l'aide sociale.

Les directions régionales d'Emploi-Québec, dont celle de Montréal et ses 17 Centres locaux d'emploi (CLE) destinés à la clientèle des individus, disposent d'une marge de manœuvre significative quant au choix des mesures à mettre en œuvre, en fonction des besoins locaux. La direction régionale de Montréal bénéficie d'une enveloppe budgétaire globale pour les services et peut déployer les ressources selon les besoins et priorités établies, tout en respectant ce budget. La direction régionale assure la négociation et la gestion des ententes de services avec les ressources externes, qui sont des organismes communautaires à but non lucratif dans la majorité des cas. Cependant, les CLE peuvent choisir dans certains cas les fournisseurs qui exécuteront les programmes ou influencer le choix de ceux-ci. Les services offerts en vertu de ces contrats reposent sur les résultats attendus en termes de volume de clients à servir et de résultats des interventions (retour en emploi, retour aux études, etc.) dont les grands paramètres sont établis par Emploi-Québec au niveau provincial.

Le site internet d'Emploi-Québec, qui inclue un volet montréalais, est de type libre-service, et les CLE sont accessibles à toute personne intéressée. Des salles dite multiservices sont en libre accès et permettent l'utilisation de divers outils de recherche d'emploi ou d'information sur le marché du travail, la formation, les entreprises des environs, et autres moyens et aides utiles à la recherche d'emploi. Le personnel de ces salles conseille les utilisateurs et les oriente au besoin vers les services plus spécialisés. Ceux-ci sont essentiellement de deux types. En premier lieu, des personnes viennent pour obtenir un soutien du revenu, temporaire ou permanent selon leur condition. En second lieu, un accompagnement vers l'emploi, qui passe par l'établissement d'un parcours personnalisé, est établi par la personne et son conseiller du CLE.

Un éventail de mesures touchant la formation, la préparation à l'emploi, l'emploi autonome, les subventions salariales, la reconnaissance des qualifications, l'aide et l'accompagnement social sont offertes par Emploi-Québec. Le client et son agent du bureau local déterminent conjointement quelles mesures conviennent à chaque cas individuel, en tenant compte des caractéristiques de la personne, de ses aspirations et de ses aptitudes, ainsi que des besoins du marché du travail local. Par la suite, la personne sera référée à des organismes spécialisés à différentes étapes de son parcours, et elle sera suivie tout au long de celui-ci par son conseiller d'Emploi-Québec. Des contraintes budgétaires peuvent dans certains cas imposer des délais ou des contingentements à l'accès à certaines mesures, mais cette situation demeure exceptionnelle.

Un Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) conseille, oriente et accompagne la direction régionale d'Emploi-Québec. Il est composé de 6 représentants patronaux, de 6 représentants syndicaux, de 2 représentants d'organismes communautaires, de 4 représentants du domaine de la formation et de la directrice régionale d'Emploi-Québec.

En outre, le directeur régional du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI), ainsi qu'un représentant du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) et un autre du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) y participent à titre de membres sans droit de vote. Il est à noter qu'aucun représentant municipal ni fédéral n'est présent à ce Conseil.

Encadré 4. **Le financement des services publics de l'emploi à Montréal**

Le financement des services publics d'emploi, dont Emploi-Québec en premier lieu, provient à plus de 80 % du gouvernement fédéral. Deux ententes principales encadrent ces transferts financiers entre les gouvernements fédéral et provincial. La première et la plus importante quant aux sommes impliquées, dite Entente sur le développement du marché du travail (EDMT), émarge du Compte de l'assurance-emploi auquel cotisent les employeurs et les travailleurs. En vertu de l'EDMT, les ayants droit de l'assurance-emploi sont servis en priorité lorsqu'il s'agit de la participation aux mesures qui engagent des dépenses importantes, dont la formation. L'EDMT définit également dans les grandes lignes les services et les mesures que la province doit mettre en place afin d'accéder au financement fédéral.

La seconde entente fédérale provinciale est appelée Entente sur le fonds canadien pour l'emploi (EFCE). Ces sommes additionnelles sont destinées aux personnes n'ayant pas droit à l'assurance-emploi, dont les chômeurs non couverts par l'assurance-emploi et les travailleurs faiblement scolarisés. Pour l'essentiel, les services et les mesures financées par l'EFCE sont les mêmes que pour l'EDMT. D'autres ententes touchent les personnes handicapées et les travailleurs âgés. Enfin, le gouvernement fédéral administre directement quelques autres programmes, dont une Stratégie Jeunesse et diverses initiatives en faveur des populations autochtones.

La conception détaillée du service public de l'emploi, ainsi que sa mise en œuvre, relève de la province du Québec. Les directions régionales et les centres locaux d'emploi ont alors entre les mains un «panier de services» dont ils disposent globalement, ce qui signifie que ces instances peuvent opter pour des assemblages différents d'un endroit à l'autre, en fonction des besoins du territoire. Ce panier de mesures et de services est en outre défini de telle manière qu'il laisse de la place à des adaptations locales. De plus, près de 20 % des budgets consentis aux services publics d'emploi provient du gouvernement provincial. Les bénéficiaires de l'assistance sociale constituent une clientèle privilégiée pour le gouvernement du Québec lorsque ces personnes sont considérées aptes à occuper un emploi ou à entreprendre des démarches en ce sens.

Enfin, les deux gouvernements offrent concurremment des services d'information sur le marché du travail et d'appariement entre les chercheurs d'emplois et les employeurs (Placement en ligne au Québec et Guichet Emploi au Canada).

Selon les dernières données comparatives disponibles publiées par l'OCDE, le Canada investissait l'équivalent de 0.23 % de son PIB en mesures actives du marché du travail en 2013 (administration, information, préparation à l'emploi, stabilisation de l'emploi, placement, formation, subventions à l'emploi et au travail autonome et autres dispositifs), soit moins de la moitié de la moyenne des pays de l'Organisation (0.56 %), et environ la moitié de ce que le pays investissait à ce chapitre en 1996 (0.45 %).

Au-delà des services délivrés par le service public de l'emploi, des formations pour adultes, notamment axées sur l'alphabétisation, la francisation, l'anglais langue seconde ou la formation professionnelle, sont proposées par les commissions scolaires (CS) et les

collèges d'enseignement général et professionnel (CEGEP). Les CS peuvent émettre des attestations d'études professionnelles (AEP) sans sanction ministérielle pour des formations de courte durée, et les CEGEP peuvent développer des attestations d'études collégiales (AEC) pour des formations également de courte durée axées sur les besoins du marché du travail. Emploi-Québec finance la participation de nombreuses personnes à ces formations.

Les CS disposent d'un service d'aide aux entreprises (SAE) afin de répondre aux besoins de ces dernières en matière de formation axée sur l'emploi et de formation sur mesure, et les CEGEP proposent quant à eux une offre de formation continue pour les adultes qui souhaitent développer ou mettre à jour leurs compétences professionnelles, ainsi que pour les entreprises souhaitant développer ou faire évoluer les compétences de leur main-d'œuvre. Mais les règles en vigueur et les ressources consenties ne semblent pas suffisantes pour répondre à la demande, surtout au niveau collégial, et l'offre de formation continue apparaît peu développée à ce jour.

Une politique éducative et de formation centralisée et relativement rigide

En ce qui concerne la formation initiale des jeunes, incluant la formation professionnelle et technique, celle-ci relève du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MEESR), qui n'est pas décentralisé au même titre qu'Emploi-Québec. L'éducation est une responsabilité constitutionnelle provinciale au Canada, et les programmes sont établis par le ministère qui est également responsable de la sanction des études. Un récent rapport de l'OCDE a révélé le manque de flexibilité et le cloisonnement institutionnel du système d'enseignement et de formation professionnelle et technique au Québec, ceci limitant le degré de réactivité à la demande locale (OECD, 2014a). Les commissions scolaires et les établissements collégiaux n'ont, dans la plupart des cas, que peu de latitude pour adapter les cursus, programmes et cours de formation en fonction des besoins des employeurs et des individus. La création de nouveaux programmes nécessite l'approbation du ministère de l'éducation, ce processus n'aboutissant généralement qu'au bout de plusieurs mois. Ce manque de souplesse a également été constaté dans les formations proposées aux adultes, celles-ci étant caractérisées par des critères d'accessibilité stricts qui limitent les possibilités de réinsertion et d'avancement professionnel des individus n'ayant pas obtenu de diplôme d'études secondaires.

Il existe néanmoins plusieurs exercices de nature partenariale et d'adaptation aux réalités locales, et plus particulièrement à celles du marché du travail. Par exemple, le MEESR mène de nombreux exercices de consultation auprès des représentants du monde du travail afin de développer ou d'ajuster des programmes ou des parcours de formation, dont l'apprentissage, afin de tenir compte de besoins spécifiques et de l'évolution des réalités du marché du travail. Le MEESR administre également une « *carte des enseignements* » qui attribue à certains territoires des autorisations d'enseignement, essentiellement en formation professionnelle et technique, sur la base de la composition de l'activité économique du territoire.

Si le volet conceptuel, stratégique et normatif, dont la sanction des études, relève du MEESR, la gestion concrète passe par les commissions scolaires (CS) qui sont responsables de la bonne marche des établissements d'enseignement primaire et secondaire ; et par les cégeps qui opèrent un volet technique de formation destiné à préparer les jeunes à occuper un emploi en lien avec cette formation.

Encadré 5. **Exemples de systèmes d'éducation et de formation professionnelle flexibles au Canada (Ontario) et aux États-Unis (Californie et Michigan)**

L'OCDE a mis en évidence l'importance de disposer de systèmes d'éducation et de formation professionnelle suffisamment flexible pour être en capacité de répondre aux besoins changeant des marchés du travail locaux. Un système de formation flexible peut en effet permettre d'assurer une meilleure adéquation entre les formations proposées et les besoins des employeurs, ceci pouvant favoriser les gains de productivité et améliorer la qualité des emplois.

En Ontario, chaque collège communautaire dispose d'un comité consultatif des programmes qui rend compte au président du collège par l'intermédiaire du conseil des gouverneurs. Ce comité apporte son aide dans la définition des contenus des programmes ainsi que des compétences que doivent acquérir les diplômés. Le fait que le comité soit composé d'employeurs permet de s'assurer de la pertinence des programmes et de relever les insuffisances dans l'offre de formations des collèges.

Aux États-Unis, les systèmes de gouvernance dans le domaine de l'éducation et de la formation professionnelle, s'ils peuvent différer selon les États, sont généralement marqués par une degré de flexibilité substantiel. Ainsi, les community colleges sont dirigés par des conseils de gouvernance dont les membres peuvent être élus ou choisis par les autorités locales ou de l'État. Les colleges ont la possibilité d'adapter les programmes de formation de manière relativement aisée, les décisions dans ce domaine étant prises au niveau local et non de l'administration au niveau des États. Ceci leur permet de mettre en place des programmes de formation sur mesure à destination des employeurs dans un lapse de temps relativement court.

La réactivité du système d'éducation et de formation professionnelle est d'autant plus grande que des liens étroits sont noués avec le tissu économique local. Or, les community colleges sont membres à part entière des Workforce Investment Boards (WIBs), institutions en charge de proposer des services d'emploi et de formation aux individus dans chaque localité (600 sur l'ensemble du territoire des États-Unis), ce qui favorise les liens avec les employeurs locaux. Ainsi, des partenariats mis en place entre community colleges et entreprises locales ont permis de révéler certains déficits de main d'œuvre et de compétences, et de proposer des formations répondant à ces besoins spécifiques.

Dans la région de Sacramento, ce travail de collaboration a été favorisé par l'établissement de neuf centres dont l'une des missions est de permettre la mise en adéquation entre les offres de formations et les besoins des employeurs de la région. Ces centres sont situés dans dix zones identifiées comme prioritaires du point de vue du développement économique. Dans l'État du Michigan, le collège Delta propose des formations « juste à temps » dans un lapse de temps de quatre semaines. Les formations ne sont pas liées au calendrier académique et le collège fait appel à des formateurs externes qualifiés lorsqu'il ne dispose pas de moyens d'enseigner certains cours. Dans la baie des Grands Lacs, les programmes de formations personnalisés s'appuient sur « fast start », un partenariat entre le collège Delta, l'association de service de l'emploi Michigan Works et des employeurs dans différents secteurs clés de l'économie locale. « Fast start » a pour objectif de permettre aux employeurs souhaitant créer ou développer des nouvelles lignes de produits de disposer d'une main d'œuvre ayant les compétences pour le faire, à la fois en termes de savoir-faire techniques, de capacité à travailler en équipe, de communication et d'esprit critique. Les partenaires de développement économique rencontrent dans un premier temps les employeurs afin qu'ils définissent les critères de

Encadré 5. **Exemples de systèmes d'éducation et de formation professionnelle flexibles au Canada (Ontario) et aux États-Unis (Californie et Michigan)** *(suite)*

recrutement ainsi que les compétences visées. La durée de la formation peut aller de 12 semaines à 9 mois. Les prérequis pour accéder aux formations et les contenus des programmes de formation sont élaborés en collaboration avec le collège Delta. Les agences du réseau local de développement de la main d'œuvre orientent leurs clients vers le collège Delta qui se charge de sélectionner les participants aux formations. « Fast start » est conçu pour les individus ayant la possibilité de prendre part à des formations à temps plein, soit environ 30 heures de formation en présentiel par semaine, auxquelles s'ajoutent entre 15 et 20 heures de formation en dehors du collège. Ces formations de type accéléré sont essentiellement adaptées à des candidats ayant obtenu un diplôme universitaire ou une formation qualifiante dans un domaine technique, ou encore ceux disposant d'une expérience professionnelle ou militaire suffisante.

Source : OCDE (2014a), *Stratégies d'emploi et de compétences au Canada,* Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264211612-fr* ; OCDE (2014b), *Employment and Skills Strategies in the United States, OECD Reviews on Local Job Creation,* Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264209398-en.*

1.2. L'intégration entre l'emploi, le développement des compétences et le développement économique

L'OCDE a démontré l'importance de décloisonner les efforts de développement des compétences en les articulant avec les politiques de développement économique, ceci devant permettre de réaliser des gains de productivité grâce à une meilleure utilisation des compétences (OECD, 2015a). Ceci a également été mis en avant à l'occasion du forum stratégique sur les compétences du futur organisé par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain en février 2016. Au cours de ce forum, qui a rassemblé des acteurs de l'industrie, le milieu de l'éducation et les gouvernements, le rôle essentiel des compétences comme levier pour rehausser la productivité et la richesse économique a été souligné, tout comme l'importance de favoriser une meilleure adéquation entre ces compétences et les besoins des milieux d'affaires, ces derniers étant en constante évolution (CCMM, février 2016).

Les nombreuses mesures mises en place par les pouvoirs publics dans le domaine du développement économique local démontrent une volonté d'appuyer les dynamiques économiques du territoire. Cependant, les effets de ces interventions pâtissent d'un manque de coordination avec les politiques locales relatives à l'emploi et aux compétences. Les considérations propres à chaque organisation, dont les clientèles à desservir et cibles à atteindre en priorité au sein de chacune de ces organisations, ont habituellement la préséance par rapport à la concrétisation collective d'une vision intégrée et partagée des finalités recherchées, de la définition des résultats attendus, de la mise en commun des ressources et des mesures d'évaluation pertinentes.

Les dispositifs publics de soutien au développement économique à Montréal sont caractérisés par une certaine complexité dans la mesure où plusieurs acteurs élaborent des stratégies et interviennent dans des domaines connexes. Ainsi, le gouvernement fédéral est un acteur important, notamment via Développement économique Canada (DEC) et la Banque de développement du Canada (BDC), mais aussi compte tenu de ses responsabilités quant aux ponts, au port de Montréal et à l'aéroport international Pierre-Elliot-Trudeau. Le ministère provincial de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) dispose lui aussi d'outils d'intervention qui passent par une direction régionale montréalaise. La

Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) produit de son côté un plan quinquennal de développement économique ainsi qu'un plan d'aménagement et de développement. Enfin, la Ville de Montréal a une direction du développement économique qui formule également une vision stratégique du développement.

Le gouvernement du Québec a récemment entrepris une démarche de simplification et de regroupement des ressources en matière de développement économique local et régional. Il a notamment aboli à l'automne 2014 les conférences régionales des élus (CRE), dont celle de Montréal, ainsi que le programme des centres locaux de développement (CLD) dont les mandats ont été dévolus aux municipalités Québécoises. La Ville de Montréal a alors procédé à une réorganisation du réseau de soutien au développement local en créant, en avril 2015, PME MTL, un réseau d'agences dont le rôle est d'encourager le démarrage et la croissance des PME montréalaises grâce à une offre de service unifiée permettant de simplifier les démarches d'affaires. Malgré ces efforts récents de rationalisation et de simplification, le cadre institutionnel dans le domaine du développement économique local reste complexe. Le gouvernement provincial continue par exemple d'opérer ses propres dispositifs de planification et d'initiatives de développement local via ses 17 régions administratives.

L'émergence d'une vision métropolitaine partagée à Montréal peut permettre d'aller dans le sens d'une plus grande cohérence de l'action publique et d'une meilleure coordination avec les interventions dans les domaines de l'emploi et du développement des compétences. Le Conseil Emploi Métropole (CEM) joue d'ores et déjà un rôle majeur dans ce sens grâce à son mandat de connaissance et de conseil quant à la situation du marché du travail et quant aux priorités à retenir par les services publics de l'emploi montréalais. Le CEM conseille ainsi les 5 directions régionales d'Emploi-Québec couvrant le territoire métropolitain, ainsi que l'agence centrale et la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) qui est l'instance partenariale provinciale en matière d'emploi. L'adéquation entre la formation, les compétences et l'emploi a été identifiée comme l'une des deux priorités à l'échelle de la métropole de Montréal, la seconde étant l'intégration au marché du travail des personnes immigrantes.

L'évolution vers un statut de métropole pour la municipalité de Montréal offre une opportunité d'aller vers une plus grande intégration entre les stratégies de développement économique, d'emploi et de développement des compétences à l'échelle métropolitaine. Les « City Deals » conclu entre le gouvernement britannique et les principales villes anglaises (voir encadré 6), tout comme la création d'un nouveau statut de métropole en France, offrent des enseignements intéressants en la matière.

Encadré 6. **Exemples de processus de transferts de compétences au niveau des grandes villes ayant conduit à une meilleure intégration des politiques publiques locales au Royaume-Uni et en France**

Les « City Deals » en Angleterre

Au Royaume-Uni, les « City Deals » sont des accords entre le gouvernement central et les villes visant à donner aux décideurs locaux plus de pouvoirs et de liberté ainsi que l'accès à des nouveaux mécanismes de financement, en contrepartie d'un degré plus important de responsabilité en matière de soutien au développement économique local. Le développement des compétences est l'un des éléments figurant dans les « City Deals ». La première vague d'accords a été conclue en juillet 2012 avec les 8 zones urbaines les plus

Encadré 6. **Exemples de processus de transferts de compétences au niveau des grandes villes ayant conduit à une meilleure intégration des politiques publiques locales au Royaume-Uni et en France** *(suite)*

importantes d'Angleterre, en dehors de Londres. La seconde vague incluait quant à elle 20 villes sélectionnées en fonction de leur taille ainsi que de leur niveau de croissance démographique entre 2001 et 2010.

Le Grand Manchester fait figure de chef de file dans la mise en application de ces accords grâce à une gouvernance forte, stable et efficace à l'échelle de son aire urbaine, suite à la création de la « Greater Manchester Combined Authority » en avril 2011. Le Grand Manchester a su faire émerger une vision claire des forces et des faiblesses de son économie ainsi que des leviers pouvant permettre de réaliser son potentiel de développement. Au travers du « City Deal », Manchester a :

- Développé un partenariat pour l'emploi et les compétences afin d'améliorer la connaissance du marché du travail local et de définir les priorités et les résultats souhaités en termes de développement économique.
- Réuni les employeurs, les universités et les institutions de formation afin de mettre en place une académie des sciences proposant des programmes de formation à destination des 11-18 ans, créant ainsi un lien entre la main d'œuvre future et les atouts actuels de la région dans le domaine des sciences et technologie.
- Créé un centre urbain d'apprentissage et de compétences permettant de diriger les fonds publics pour l'apprentissage et le développement des compétences vers les employeurs, notamment les PME. Ceci donne aux PME plus de responsabilités au sein du système de développement des compétences et permet ainsi d'accroître l'engagement des employeurs et l'investissement privé dans ce domaine.
- Investi 4 millions de livres sterling pour inciter les PME à recruter en tant qu'apprenti des personnes à la recherche d'un emploi ainsi que des jeunes n'étant ni en emploi ni en formation.

La création du statut de métropole en France

En 2014, la France s'est dotée d'une loi d'« affirmation des métropoles », créant des métropoles de droit commun, au nombre de 10 initialement, ainsi que 3 métropoles à statut particulier à Paris, Lyon et Aix-Marseille. Ces nouvelles formes d'intercommunalités exercent des compétences de plein droit (dans les champs du développement économique, de l'aménagement et de l'habitat notamment), auquel s'ajoutent des compétences « à la carte » définies par les décideurs locaux sur chaque territoire métropolitain. Les métropoles peuvent également passer des conventions avec les autres échelons territoriaux (conseil général et conseil régional) afin d'exercer des compétences qui leur étaient précédemment attribuées. Elles ont ainsi la possibilité de jouer un rôle accru dans des domaines tels que la formation professionnelle, l'enseignement secondaire et supérieur, et le soutien à l'innovation.

Dans ce contexte, la métropole du Grand Lyon fait figure de cas particulier dans la mesure où la loi de 2014 prévoit le transfert de l'ensemble des compétences du conseil général du Rhône à la métropole dans le périmètre de celle-ci, ce qui inclut les politiques sociales, d'insertion et d'aide aux jeunes en difficulté. Le Grand Lyon s'est saisi de cette opportunité pour rapprocher les politiques d'insertion et de développement économique dont elle a désormais la charge en construisant un programme métropolitain d'insertion pour l'emploi (2016-2020) au terme d'une démarche de concertation avec 250 partenaires locaux.

Source : OCDE (2015a), *Création d'emplois et développement économique local* (Version abrégée), Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264230477-fr*.

1.3. Degré d'utilisation de données locales à des fins de formulation de politiques aux résultats mesurables

Le recours à des données locales est poussé dans le cas montréalais, particulièrement du côté de l'emploi et de la formation, où elles sont plus nombreuses, plus fréquentes, mais également plus désagrégées que les données sur les entreprises. La direction régionale d'Emploi-Québec de Montréal dispose de données détaillées sur le recensement. Ces données portent sur un grand nombre de variables socio-économiques, et elles permettent des analyses fines et l'identification de problématiques spécifiques au territoire montréalais, et ce pour chacun des 17 CLE qui desservent des clientèles individuelles, et pour les deux centres qui se spécialisent dans les services aux entreprises. D'autres sources d'enquête sont aussi à la disposition des autorités locales et elles sont systématiquement mises à profit dans les exercices d'analyse et dans la formulation de politiques et d'orientations qui en découle.

Par exemple, la direction régionale de Montréal d'Emploi-Québec mène une enquête sur les besoins de formation et de main-d'œuvre dans les établissements de l'île de Montréal comptant cinq employés et plus. L'étude aborde des thèmes tels que les embauches au cours des douze derniers mois, les difficultés de recrutement, les besoins de formation, les embauches prévues au cours des douze prochains mois, l'immigration et les ressources humaines. La dernière enquête date toutefois de 2012. Ces dernières données servent abondamment dans les décisions des agents et des clients en matière de formation ou de recherche d'emploi, et elles permettent aux conseillers auprès des entreprises de mieux cerner les entreprises, les secteurs et les problématiques pour lesquelles un appui des services publics peut faire une réelle différence.

Des données administratives nombreuses et détaillées existent également quant aux clientèles. Les données de participation et de résultats de cette participation sont évaluées, et elles mènent le cas échéant à des ajustements d'approche ou de ciblage de clientèles. Par ailleurs, Emploi-Québec obtient des données du site internet Placement en ligne ou du site IMT en ligne à propos des caractéristiques des entreprises ou des individus qui les utilisent. Un répertoire des entreprises du territoire est également tenu à jour, grâce à un effort partagé de ministères et d'organismes publics, et ce répertoire est accessible aux chercheurs d'emploi comme aux agents des CLE.

Les données disponibles sur les PME sont en revanche essentiellement des données de base qui ne sont pas systématiquement mises à jour par les agences statistiques comme le sont les données de l'emploi et du marché du travail. Cela tient en bonne partie à la difficulté d'assurer le suivi d'une population, celle des PME, qui change constamment, à cause de taux de création et de mortalité élevés et de changements de statut et de taille. De leur côté, les agences statistiques officielles ont des programmes limités des données métropolitaines. Dans la mesure où elles existent et qu'elles sont fiables, les données locales sont donc systématiquement utilisées et mises à profit. Cela est vrai pour les organismes fédéraux, provinciaux, régionaux ou municipaux.

Le partenariat, la concertation, la consultation et la collaboration de différents acteurs dans des instances communes comme le CEM constituent des approches privilégiées de connaissance des besoins, qui s'ajoutent aux données statistiques. Le CEM est un organisme important par son mandat, mais également par sa composition. Il rassemble des décideurs institutionnels de premier plan tels que la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, ainsi que celle de la rive-Sud ; Montréal International dont la mission est d'attirer les investissement étrangers, les travailleurs étrangers et le organisations

internationales à Montréal ; la grappe aérospatiale et celle des technologies numériques ; un représentant universitaire et un autre du regroupement des cégeps du territoire ; les conseils régionaux métropolitains des deux grandes centrales syndicales ; la CMM ; et le Service de développement économique de la Ville de Montréal. Ce membership assure une forte représentativité des acteurs métropolitains, une qualité d'analyse et d'avis élevée, et une écoute attentive des autorités politiques et administratives.

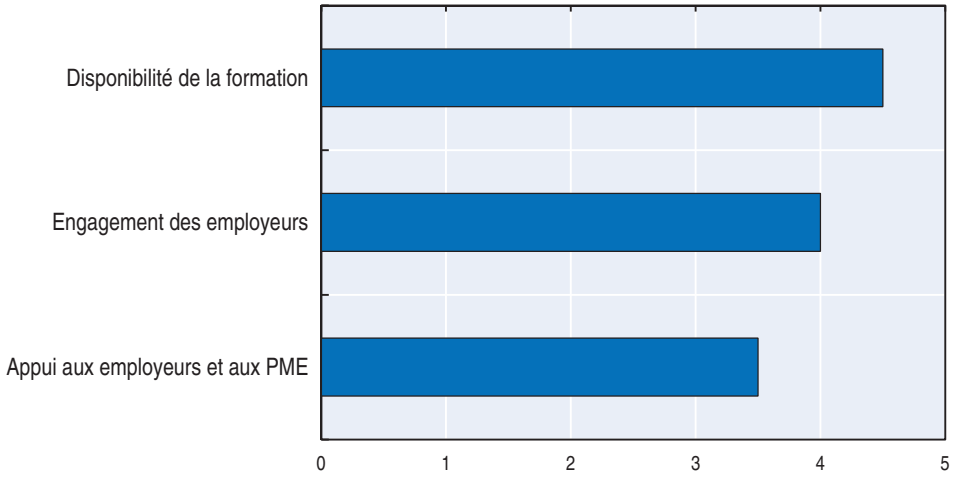
L'enjeu de données locales de qualité, pertinentes et à jour, a toutefois été identifié par le rapport final du Comité consultatif sur l'information sur le marché du travail au Canada (2009). Le comité suggérait notamment que Statistique Canada procède à des développements et à des investissements importants en la matière. Les orientations budgétaires et politiques du gouvernement fédéral précédent ont plutôt conduit à des diminutions importantes de fonds et à la disparation ou à la réduction (temporaires) de la portée de certaines enquêtes, mais cette situation a été corrigée par le gouvernement Trudeau. Un investissement continue et plus large dans les enquêtes et l'information, et ce à tous les niveaux, est hautement souhaitable pour Montréal.

L'enjeu des données locales a également été relevé dans le cadre du projet « Je vois Montréal » et « Je fais Montréal » (voir encadré 17). Un indice du développement local est en cours d'élaboration pour mieux saisir l'ensemble des dimensions du développement local au-delà de la croissance économique.

Thème 2. La création d'une économie locale productive – Ajouter de la valeur grâce aux compétences et éviter le piège de l'équilibre à faible niveau de compétences

Le premier chapitre de ce rapport a mis en évidence le retard de Montréal du point de vue de l'offre et de la demande de compétences, qui se traduit notamment par un faible niveau de productivité des travailleurs en comparaison avec d'autres métropoles de l'OCDE. Ce thème a pour but d'évaluer les forces et les faiblesses des politiques publiques locales en matière de soutien à la création d'une économie locale productive par la formation de la main d'œuvre, l'engagement des employeurs dans l'élaboration des politiques de développement des compétences, et l'appui aux PME.

Graphique 3.3. **La création d'une économie productive grâce aux compétences**



2.1. Une offre de formation large et ouverte à tous

Un large éventail de cours de formation est disponible à Montréal. Emploi-Québec offre aux personnes sans emploi qui désirent accéder au marché du travail la possibilité de suivre, à certaines conditions, une formation à temps plein dans des domaines d'études variés. Plus de 75 programmes sont ainsi offerts en 2015-16. Ces formations sont sélectionnées à partir d'une analyse des besoins du marché du travail montréalais, en complément de l'offre régulière des établissements d'enseignement qui est accessible à toute personne intéressée. Ces formations mènent principalement à des sanctions de type AFP ou AEC, suite à des sessions variant entre 300 heures et 1 500 heures. Ce sont surtout les commissions scolaires, via leur réseau d'écoles secondaires, et les cégeps de l'île de Montréal qui sont appelés à livrer ces formations. Un répertoire annuel des formations financées par Emploi-Québec est disponible en ligne et il permet de s'en informer.

En tant que ville de grande taille possédant une infrastructure d'éducation et de formation très développée à tous les niveaux d'enseignement (plus de deux cents établissements de niveau secondaire relevant des quatre commissions scolaires de l'île, 12 cégeps et 4 universités, en plus d'établissements privés de formation générale, professionnelle ou technique), et un bassin considérable de personnes en formation, désireuses de se former ou de parfaire leurs compétences, Montréal jouit d'un avantage indéniable à ce chapitre par rapport à d'autres territoires moins densément peuplés ailleurs au Québec ou au Canada.

La formation subventionnée pour les chômeurs et les travailleurs, la formation de base, l'alphabétisation, la francisation, l'anglais langue seconde, la formation modulaire ou la formation après les heures de travail sont largement accessibles. Des aides financières d'Emploi-Québec peuvent également être proposées à certaines conditions. Il arrive parfois que certaines formations ne puissent pas se donner à cause d'un nombre insuffisant d'inscriptions. Le calendrier de formation et les délais avant le début d'une formation peuvent aussi constituer des obstacles à l'accès. Enfin, des contraintes financières empêchent certaines personnes non admissibles au soutien du revenu fédéral ou provincial d'avoir accès aux formations à temps plein. Ce problème n'est pas exclusivement montréalais, comme l'ont montré diverses études, dont celles du Centre Mowat (2013), qui plaide pour un dispositif pan canadien de prêts et bourses aux adultes en formation professionnelle visant à combler les lacunes dans ce domaine.

2.2. Le rôle et la participation des employeurs dans le développement des compétences

La capacité de la formation à répondre aux besoins des employeurs est un sujet de débat à Montréal depuis plusieurs années. Diverses dimensions sont en jeu, dont celle de savoir si le système public de formation peut et doit accéder à des demandes souvent ponctuelles et spécifiques exprimées par des employeurs individuels, ou si au contraire il doit viser une formation professionnelle qui réponde aux besoins à la fois présents et futurs de l'ensemble des acteurs du marché du travail. Une formation professionnelle plus globale contribue à l'équilibre de l'offre et de la demande de compétences au niveau local, facilite la mobilité des personnes entre les emplois et leur permet de se déplacer vers les emplois les plus productifs, et donc les mieux rémunérés. Une telle mobilité ne répond pas nécessairement aux besoins de chacun des employeurs particuliers, mais elle améliore le fonctionnement général du marché du travail, la productivité, et donc la rémunération des travailleurs.

Des progrès peuvent et doivent être réalisés du côté de l'adéquation de la formation aux besoins du marché du travail, mais il n'y a pas de consensus sur la nature de ceux-ci, ainsi que sur un indicateur univoque de réussite. Plusieurs initiatives vont toutefois dans cette direction, comme le développement d'écoles professionnelles ou techniques dédiées. Dans son discours du budget 2015-16, le gouvernement du Québec annonçait de nouvelles mesures et une injection supplémentaire de ressources afin d'améliorer l'adéquation entre la formation et l'emploi, par exemple par l'extension de la formule d'apprentissage et la bonification du crédit d'impôt qui l'accompagne.

Bien que les études et enquêtes sur la question de l'effort de formation financé par les employeurs ne soient pas aussi riches d'information qu'on pourrait le souhaiter, le constat du faible effort des employeurs s'est répété au cours des années dans diverses enquêtes aux méthodologies variées[1]. Force est de constater que la loi qui mandate les entreprises ayant une masse salariale de 2 millions CAD ou plus à consacrer au moins 1 % de celles-ci à des dépenses de formation reconnues n'a pas permis de changer la situation de manière significative. Divers facteurs ont été avancés pour expliquer cet état de fait, dont la proportion importante de PME sur le territoire montréalais, la composition industrielle davantage orientée vers des industries traditionnelles, la plus faible scolarisation des travailleurs, ou encore la faiblesse de l'investissement privé en machinerie et en équipement qui déclenche souvent le besoin d'un investissement en formation dans sa foulée. Les indications partielles disponibles montrent que l'effort des PME se situe à un niveau inférieur à 0.5 % de la masse salariale (du moins l'effort en formation structurée et mesurable) et à plus de 1 %, chez les grandes entreprises. Dans le cas de ces dernières, l'effort peut être nettement plus élevé dans certains secteurs de pointe fortement concurrentiels et mondialisés.

Un soutien public est consenti aux associations d'employeurs et aux grandes entreprises qui acceptent de soutenir le développement des compétences au sein des PME. Ainsi, la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) finance les activités de 29 comités sectoriels dont le rôle est de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre de leur secteur d'activité économique et de soutenir le développement des compétences au moyen d'outils tels que des normes de compétences et des programmes d'apprentissage. La CPMT, dont de grandes associations patronales sont membres, encourage également la formation grâce à l'initiative *Investissement-compétences* qui vise à mobiliser et à motiver les entreprises et les travailleurs pour établir une stratégie cohérente d'investissement dans les compétences de la main-d'œuvre, et à favoriser une culture de la formation continue dans les milieux de travail.

Les grandes entreprises de secteurs fortement intégrés et de haute technologie, tel l'aérospatiale, encouragent, et même exigent que leurs fournisseurs et sous-traitants investissent dans la formation. L'objectif de formation continue des travailleurs, principalement des moins qualifiés, ne se traduit néanmoins pas de manière évidente dans la pratique de toutes les entreprises. Des programmes et des initiatives spécifiques sont pourtant en place dans le but d'accroître la formation en milieu de travail. Ainsi la direction régionale de Montréal d'Emploi-Québec fournit des services à plus de 2 300 entreprises annuellement. Il y a cependant plus de 100 000 entreprises sur le territoire métropolitain, la très grande majorité étant des PME. La formation soutenue par la direction régionale peut prendre différentes formes, dont la formation en milieu de travail ou en institution, ou encore la formule mixte de l'apprentissage.

Encadré 7. **La formation en aérospatiale**

La région métropolitaine de Montréal est le troisième territoire au monde pour le nombre de travailleurs dans cette industrie, après Seattle et Toulouse. Au fil des années, la région métropolitaine s'est dotée d'institutions d'accompagnement de pointe, notamment le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre de l'aéronautique du Québec (CAMAQ), dont le mandat est axé sur l'identification des besoins de personnel et de compétences de l'industrie, sur les recommandations aux autorités de formation et sur le soutien aux entreprises par le développement d'outils de gestion et de développement des compétences de leur personnel. La grappe montréalaise Aéro Montréal regroupe de son côté les principales entreprises et dirigeants dans une perspective stratégique de développement de l'industrie.

L'aérospatiale montréalaise compte de plus sur deux établissements publics d'enseignement qui lui sont dédiés : l'école des métiers de l'aérospatiale de Montréal, qui offre un large éventail de programmes de formation professionnelle à la fin des études secondaires, et l'école nationale d'aérotechnique, qui dispense de son côté un enseignement technique dans plusieurs spécialisations. Enfin, les universités montréalaises offrent également des programmes de génie orientés vers l'aérospatiale.

Les programmes sont conçus et développés en étroite collaboration avec l'industrie qui soutient également les institutions, notamment en leur fournissant des équipements de formation à la fine pointe de la technologie.

De leur côté, les commissions scolaires, les cégeps et universités mettent en contact les diplômés et les employeurs locaux, notamment au moyen de services de placement en établissement ou de foires de l'emploi. Ces efforts sont particulièrement importants là où la formation est en lien direct avec les secteurs économiques dominants au plan local à Montréal, dont les TIC, l'aéronautique, l'ingénierie, le cinéma et la télévision, ou encore la finance.

Outre ces efforts ciblés des institutions d'enseignement en matière d'appariement de l'offre et de la demande de compétences, Emploi-Québec opère un service de placement et d'information sur le marché du travail, *IMT en ligne*. Environ 550 000 offres d'emploi, ventilées par profession et par région, sont ainsi affichées chaque année. Le gouvernement canadien opère quant à lui un *Guichet Emploi* en ligne qui annonce en moyenne plus de 100 000 postes à combler à tout moment partout au Canada. Bien que toutes les professions puissent être affichées sur ces sites, la majorité porte sur des postes de moyenne ou de faible qualification, les recrutements pour des postes plus qualifiés se faisant généralement par d'autres biais. Bien souvent, les employeurs qui embauchent des travailleurs hautement qualifiés ont recours à leur propre site d'entreprise ou à des sites privés spécialisés. Dans le cas de Montréal, une information très détaillée des postes disponibles par arrondissement municipal et par profession est accessible. Près de 150 000 postes à combler sont ainsi affichés chaque année pour le territoire montréalais sur le site *Placement en ligne*. Il convient malgré tout de noter que des institutions publiques comme les CEGEP ou les établissements de santé n'affichent pas leurs postes sur ce site. Or, ces seuls domaines de la santé et de l'enseignement emploient plus de 10 % des travailleurs montréalais.

2.3. Utilisation des compétences, organisation du travail, gestion des ressources humaines : quel soutien pour les PME montréalaises ?

Deux centres spécialisés de la direction régionale de Montréal d'Emploi-Québec ont pour but de soutenir et d'encourager une meilleure utilisation des compétences de la part des employeurs, et ce de diverses manières. Ainsi la mesure *Concertation pour l'emploi* offre différentes aides dont :

- Le diagnostic d'entreprise en matière de ressources humaines ;
- L'accompagnement de gestion (coaching) ;
- La mise sur pied d'un comité de concertation au sein de l'entreprise afin que celle-ci puisse s'adapter à des changements majeurs pouvant mettre en péril des emplois, ce comité analyse les difficultés, propose des solutions et voit à l'application d'un plan d'action et à son suivi.
- Le soutien à la gestion de ressources humaines par un spécialiste afin notamment d'améliorer les façons de faire en matière de recrutement, de développement des compétences, de rétention ou d'évaluation du rendement
- La mise en place d'un service des ressources humaines.

L'effort en matière de développement des compétences déborde donc la seule perspective de la formation pour englober l'ensemble des enjeux afférents au développement et à la pleine utilisation des compétences. Les ressources humaines dédiées à ces tâches sont toutefois limitées, et le recours à des ressources externes spécialisées pour la prestation de services est généralisé.

La direction régionale de Montréal du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) offre également des conseils et des outils aux employeurs en matière de gestion des ressources humaines. Le soutien des services publics est principalement destiné à des petites entreprises. Des adaptations ponctuelles de programmes sont faites, et un réseau de courtiers (intermédiaires) contribue à l'engagement des PME au développement des compétences et des connaissances. Ce réseau comprend les comités sectoriels de main-d'œuvre, des mutuelles de formation, ainsi qu'un réseau développé de consultants privés, dont plusieurs sont rémunérés à partir des aides publiques offertes aux PME.

L'approche sectorielle est assez développée à Montréal, où la majorité des 29 comités sectoriels québécois opèrent. Ceux-ci ont toutefois un impact variable auprès des entreprises et des travailleurs visés. Ils œuvrent à établir des profils de compétences, à estimer les besoins de main-d'œuvre et de formation et à fournir des outils aux employeurs. En règle générale, les comités sectoriels ont un impact plus limité sur les populations visées par leurs actions dans des secteurs plus traditionnels caractérisés par un grand nombre de petites entreprises et un faible niveau de qualification des travailleurs. L'encadré 8 présente les facteurs de succès d'une initiative sectorielle dans l'industrie de la restauration à Boston (États-Unis). En Flandres, c'est au travers de « laboratoires d'expérimentation » que des organisations du travail innovantes ont pu être mises en place dans différents secteurs d'activité (encadré 9).

Encadré 8. **Exemple d'initiative favorisant le développement et l'utilisation des compétences des employés à Boston, États-Unis**

Au cours de la dernière décennie, les initiatives sectorielles et les stratégies de soutien la mobilité professionnelle ont dominé les politiques dans le domaine du développement des compétences aux États-Unis. Les initiatives sectorielles reposent sur l'idée que pour réduire l'écart entre l'offre et la demande de compétences et fournir plus d'opportunités aux travailleurs précaires, ces derniers doivent être formés à des métiers en demande, rémunérateurs et offrant des possibilités d'avancement. Ces initiatives profitent à la fois aux employés et aux employeurs, ces derniers bénéficiant de gains de productivité et d'un taux de renouvellement du personnel plus faible.

L'industrie de la restauration est l'un des secteurs connaissant la plus forte croissance aux États-Unis. Si elle compte pour plus de 8 % de l'emploi total, cette industrie est caractérisée par une proportion particulièrement importante de travailleurs ayant une rémunération égale ou inférieure au salaire minimum (près de 39 % de la main d'œuvre). Les individus occupant des emplois liés à la préparation de la nourriture et au service avaient un salaire horaire médian de 9.02 USD (en incluant les pourboires) en 2010, ce qui se situe en dessous du seuil de pauvreté pour un travailleur à temps-plein dont le ménage comprend deux enfants.

Paris Creperie, situé à Brookline, dans la banlieue de Boston (Massachusetts), est un café-restaurant proposant entre autres d'authentiques crêpes traditionnelles françaises dans un environnement typique des cafés européens. L'établissement dispose également d'un restaurant ambulant, d'une plateforme de réservation en ligne et d'une offre de type traiteur à destination de clients professionnels ou pour des évènements dans la métropole de Boston. Paris Creperie a récemment mis en place, avec le soutien de l'entreprise de conseil Delta Foodservices, une méthode d'organisation du travail de type « livres ouverts » (« Open Book Solutions ») à destination de l'ensemble de ses employés. Cette méthode implique la formation du personnel aux principes de la comptabilité et de la gestion en leur enseignant notamment comment interpréter les rapports comptables et financiers de l'entreprise. L'aptitude des employés à résoudre des problèmes et les compétences entrepreneuriales sont également développées. Enfin, la possibilité est donnée aux employés de prendre des initiatives afin de réduire les coûts et de proposer des nouvelles opportunités d'affaires, ceci permettant d'assurer à la fois une meilleure productivité et un plus faible taux de renouvellement du personnel grâce à une plus grande implication des salariés. Les modules de formation ont été pensés pour se renforcer mutuellement et comprenaient des cas pratiques afin de favoriser les processus d'apprentissage et l'application concrète aux réalités de l'activité de Paris Creperie. Cette nouvelle organisation au sein de l'entreprise a permis aux employés de développer leurs compétences dans différents domaines : mise en place et à suivi d'un budget personnel ; amélioration des connaissances personnelles en matière financière (y compris la capacité de compréhension et d'interprétation des données financières et des documents comptables de l'entreprise) ; mesure du progrès ; résolution de problèmes, ce qui inclut l'identification des défis et opportunités pour l'entreprise ; prise d'initiative afin de saisir des nouvelles opportunités d'affaires et de réduire les inefficiences. Enfin, un module de formation sur le leadership a été mis en place dans le but renforcer les capacités en matière de gestion du personnel, des compétences et de la performance.

Une année après la mise en place de cette nouvelle forme d'organisation du travail, le projet a été considéré comme un véritable succès par l'ensemble du personnel. Après avoir réussi à surmonter le scepticisme initial, des résultats concrets ont été obtenus à la fois en termes de plus grande profitabilité, de meilleure rémunération pour les employés au travers du versement de primes substantielles, et de réduction du taux de renouvellement du personnel.

Source : OCDE (2016, à paraître), *Moving employers to more productive jobs*, Éditions OCDE, Paris.

Encadré 9. **Tester des formes d'organisation du travail innovantes grâce à des « laboratoires d'expérimentation » en Flandres**

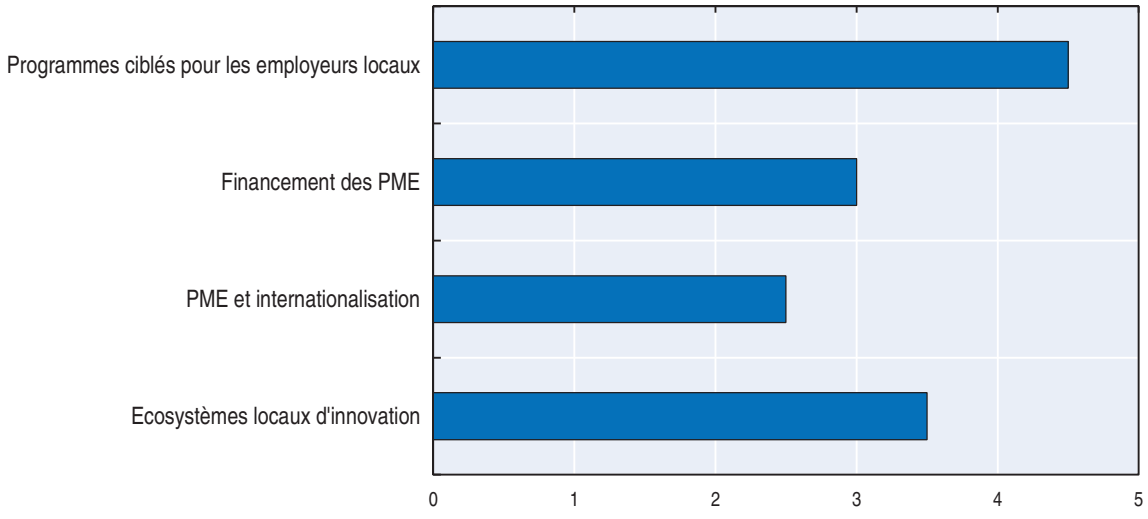
Au Limbourg, des « laboratoires d'expérimentation d'organisations du travail innovantes » ont été mis en place avec des employeurs dans le cadre d'un programme plus large devant permettre d'apporter des solutions aux problèmes liés à la transition démographique et au vieillissement de la population. Le syndicat ACV a joué un rôle important dans l'élaboration et la mise en place pratique de cette initiative. Initialement établis dans différents secteurs d'activités (construction, logistique, santé, économie sociale, services sociaux et agriculture notamment), les laboratoires d'expérimentation se sont affranchis des contraintes sectorielles pour privilégier une approche thématique et encourager les échanges entre une plus grande diversité de firmes. Les laboratoires peuvent prendre en charge aussi bien des PME que des entreprises de plus grande taille.

En 2014, 8 ateliers, incluant chacun entre 6 et 8 entreprises, se sont déroulés. Un consultant a été sollicité pour travailler à la réalisation des ateliers, ces derniers fonctionnant comme des réseaux de partage de connaissance entre entreprises. Les cadres d'entreprise y sont encouragés à réfléchir à différentes manières de faire évoluer les pratiques managériales pour assurer une implication plus importante des employés aux diverses activités de l'entreprise. Chaque laboratoire couvre sept thèmes correspondant à différents aspects pouvant faire l'objet d'évolution en matière d'organisation du travail. Par exemple, un des thèmes se rapportait aux moyens par lesquels les entreprises peuvent investir de nouveaux marchés afin d'améliorer la performance de l'organisation ainsi que la qualité des emplois. Des exercices pratiques sont également proposés afin que les participants soient en mesure de traduire les éléments théoriques en évolutions concrètes au sein de leur organisation.

Source : OCDE (2015b), *Employment and Skills Strategies in Flanders*, Belgium, *OECD Reviews on Local Job Creation*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264228740-en*.

Thème 3. Soutenir l'entrepreneuriat, l'innovation et le développement économique

Graphique 3.4. **Entrepreneuriat, développement économique et innovation**



3.1. Répondre aux besoins spécifiques des PME par l'adaptation des programmes et des services

Bien que la plupart des programmes de soutien au développement local et que le gros de leurs budgets proviennent des gouvernements du Québec ou du Canada, la municipalité de Montréal en conçoit et en administre également certains. La Ville consacre environ 100 millions CAD par année à des programmes de développement économique, soit approximativement 2 % de son budget total. Sans être systématiquement destinés aux PME, les programmes ou les mesures fiscales des trois paliers d'administration leur sont souvent réservés.

Suite à l'abolition par le gouvernement du Québec, à l'automne 2014, des Centres locaux de développement, la Ville de Montréal a procédé à une réorganisation du modèle de soutien public au développement économique local. Elle a alors créé, en avril 2015, PME MTL, un réseau d'organisations à but non lucratif présentes sur l'ensemble du territoire de l'île de Montréal et dont le rôle est de soutenir le démarrage et la croissance des PME montréalaises. PME MTL offre un ensemble de services professionnels, comme des conseils en gestion ou l'octroi de financement, accessibles aux entrepreneurs privés et d'économie sociale, et travaille en collaboration avec un réseau de partenaires. La majorité des services offerts par le réseau PME MTL sont gratuits.

La Ville de Montréal a également lancé l'initiative *Parcours Innovation PME Montréal*. Soutenu par le gouvernement du Québec et recevant l'appui de plusieurs partenaires privés et publics, ce projet pilote vise à offrir à des PME situées sur l'île de Montréal une démarche d'accompagnement structurée afin de stimuler leur croissance et d'accéder à des marchés internationaux. Les moyens modestes dont dispose la Ville dans ce domaine limitent néanmoins la portée de cette initiative. Ainsi, seules 30 PME par années peuvent bénéficier de ce projet pilote à ce jour.

Des cours sur les compétences entrepreneuriales sont donnés dans des établissements d'éducation et de formation de différents niveaux. Ces cours sont mis en place principalement sur une base ponctuelle dans les écoles secondaires. Les cégeps et les universités en offrent également, mais la connaissance et la fréquentation de ces cours ne sont pas développées. Le coaching de PME par de grandes entreprises est peu répandu, sauf dans certaines industries où la structure industrielle est favorable, c'est-à-dire là où quelques grandes entreprises agissent comme leaders et donneurs d'ordre et recherchent en conséquence des partenaires d'affaires de long terme.

3.2. Faciliter l'accès au financement pour les PME

Montréal est un centre financier de premier plan. Elle compte des institutions d'envergure, dont les principales banques canadiennes, la Caisse de dépôt et de placement du Québec, Investissement Québec, le Fonds de solidarité de la Fédération des travailleurs du Québec, ou encore la Banque de développement du Canada. Le capital de risque demeure un volet où des besoins sont à combler. Les petites entreprises en opération depuis quelques années et désireuses de développer leurs activités ont souvent un besoin urgent de capitaux qui n'escomptent pas de rendements immédiats, qui sont prêts à assumer des risques significatifs, mais qui sont aussi en mesure d'offrir un accompagnement rapproché aux dirigeants de ces entreprises. Au cours des dernières années, un nombre important de nouvelles firmes spécialisées en capital de risque ont vu le jour, particulièrement dans les secteurs des technologies de l'information et des communications (TIC) et des technologiques propres ou vertes.

Le capital de risque apporte un soutien financier, mais il peut également, selon le degré de maturité de cette industrie, assurer un accompagnement pour les jeunes entrepreneurs dont les idées méritent un soutien expert dans des aspects où l'entrepreneur souffre de lacunes ou à besoin de conseil, de mentorat, de partage d'expérience, que ce soit en matière de ressources humaines, de marketing, de connaissance légale et réglementaire, d'assurances, ou d'autres questions connexes au projet d'entreprise proprement dit.

Les aides et les programmes publics au démarrage de PME, et encore davantage au prédémarrage, dont les subventions ou les garanties de crédit, sont d'une ampleur limitée et ne sont pas facilement accessibles, même si elles apparaissent nombreuses quand on en fait le décompte. Cette situation de faible financement est peu à même de changer à court terme, compte tenu des objectifs de finances publiques poursuivis tant au niveau provincial que fédéral. Du côté municipal, les ressources disponibles sont aussi très limitées eu égard aux ambitions poursuivies, et les contraintes légales découlant des diverses lois provinciales restreignent considérablement le soutien que Montréal peut offrir aux entreprises. Ainsi, si PME MTL propose des solutions de financement à certaines PME, principalement sous forme de subventions et de prêts, les montants alloués restent, à ce jour, relativement modestes. Le rôle de conseil et d'accompagnement de PME MTL en matière d'accès aux financements doit néanmoins être souligné, notamment au vu de la complexité des circuits de financement public ou privé et des multiples fonds disponibles (Fonds local d'investissement, Fonds locaux de solidarité, Fonds Jeunes entreprises, etc.). Par ailleurs, une entente a récemment été signée entre PME MTL et le mouvement de coopératives d'épargne et de crédit Desjardins afin de bonifier le financement destiné aux entrepreneurs de 18 à 35 ans en processus de démarrage d'entreprise sur l'île de Montréal.

Les dépenses fiscales constituent un aspect moins visible de l'aide gouvernementale aux entreprises, dont les PME. On entend par dépenses fiscales le fait qu'un gouvernement accepte de se priver de revenus en mettant en place des mécanismes fiscaux, principalement des crédits d'impôt, qui permettent à des entreprises éligibles de réduire leur revenu imposable, ou des remboursements pour certaines dépenses admissibles. Or, ces mécanismes se sont multipliés au cours des années sans qu'on sache avec exactitude s'ils atteignent les objectifs visés. On en dénombre environ 90 au Québec, selon le rapport de la commission d'enquête sur la fiscalité québécoise de 2014. Leur valeur excède nettement les dépenses de programmes. Les entreprises montréalaises bénéficient particulièrement de tels mécanismes, soit fédéraux, soit provinciaux, dont l'intention peut être de favoriser la recherche, le développement et l'innovation, l'exportation, ou la stimulation d'un secteur d'activité jugé stratégique.

À titre d'exemple, il existe des crédits d'impôt relatifs aux salaires dans les industries du multimédia, du Centre financier international, de la Zone de commerce international de Montréal à Mirabel, ou encore pour les activités de recherche et développement. Ces crédits d'impôt bénéficient davantage, toutes proportions gardées, aux entreprises montréalaises, car les industries et les activités visées sont fortement concentrées à Montréal. Il semble que la performance de ces outils d'intervention demande à être examinée de plus près, et que certains choix pourraient être faits à la suite d'un tel examen, afin de cibler plus précisément les aides et les attentes et de concentrer les ressources sur un nombre limité de secteurs ou d'objectifs.

Encadré 10. **Les lois provinciales restreignant l'action de Montréal en matière d'aide aux entreprises**

Une série de lois provinciales encadrent et limitent l'action de Montréal et des autres municipalités québécoises, notamment en matière d'aide aux entreprises du territoire. Ces lois ont en commun d'interdire à la Ville de subventionner une entreprise, sauf dans quelques rares exceptions. Or, Montréal voit des possibilités intéressantes relatives à des contrats municipaux, à des projets expérimentaux, par exemple en matière de test de technologies de décontamination de terrains vacants ou sous-utilisés, un enjeu crucial pour la mise en valeur de certaines friches industrielles; ou encore à l'utilisation de bâtiments municipaux désaffectés qui pourraient servir d'incubateurs de nouvelles entreprises. Ce sont là quelques exemples d'initiatives que Montréal voudrait être en mesure de mettre en œuvre. Les discussions en cours avec le gouvernement du Québec sur le statut de métropole concernent notamment ces questions. Plutôt que de devoir répondre a priori à de nombreuses exigences et de se conformer à des directives venant de plusieurs ministères ou organismes du gouvernement provincial, Montréal cherche un modus operandi où la transparence des procédures et la reddition de comptes a posteriori constitueraient la nouvelle réalité des rapports avec le gouvernement provincial, l'administration municipale et les citoyens de Montréal.

3.3. Soutenir les PME dans leur développement à l'international

Les principaux obstacles qui se dressent aux entreprises dans ce domaine sont les coûts élevés de l'internationalisation, le manque d'information sur les opportunités des marchés étrangers et les lois et règlements qui régissent ces marchés. La faiblesse actuelle du dollar canadien est depuis peu un facteur favorable, mais elle ne constitue aucunement une condition suffisante à l'internationalisation des PME montréalaises, et encore moins une certitude à long terme.

Un certain nombre de mécanismes d'aides existent pour favoriser le développement des PME québécoises à l'international. Par exemple, un des objectifs du *Parcours Innovation PME Montréal* est d'encourager les PME à développer des stratégies de développement sur les marchés internationaux.

Toutefois, il semble qu'elles ne s'en servent pas à la mesure du potentiel du fait notamment d'une méconnaissance des programmes et des organismes qui les gèrent. Les organismes les plus fréquentés par les PME sont Exportation et Développement Canada (EDC), le MEIE du Québec, la BDC, les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et Industrie Canada, dans cet ordre. Les dirigeants ayant une formation universitaire utilisent le plus ces divers programmes. Certains organismes sont pratiquement inconnus des PME (Niosi et Majlinda, 2011). Par contre, beaucoup d'entreprises utilisent les crédits d'impôt à la R-D. Or, les PME qui font de la R-D sont beaucoup plus susceptibles que les autres d'être aussi des entreprises exportatrices. Les mesures d'accompagnement à l'internationalisation des entreprises devraient se généraliser dans la mesure du possible, et faire partie de tous les programmes. Les agents affectés à la mise en œuvre des divers programmes devraient mieux connaître les autres organismes de support afin de diriger les entreprises vers les programmes qui correspondent le mieux aux besoins lorsqu'ils reçoivent la visite des dirigeants de PME. De plus, les organismes doivent insister sur la nécessité d'innover et de développer des programmes de contrôle de qualité, deux facteurs importants dans l'internationalisation.

Encadré 11. **Le portail Permis et licences (PerLE)**

Une récrimination fréquente des PME montréalaises concerne les difficultés d'accès aux informations ayant rapport aux obligations à respecter, ainsi qu'aux différentes aides disponibles. Faire le tour des différentes administrations pour y parvenir est un processus long et coûteux. Le portail PerLE constitue une réponse innovatrice où les trois paliers de gouvernement mettent en commun l'information dans un guichet unique virtuel.

Cet outil de recherche répertorie les permis et les licences nécessaires pour exploiter une entreprise dans l'arrondissement central de Montréal. Ces permis sont délivrés par l'un ou l'autre des trois ordres de gouvernement : municipal, provincial et fédéral. Les dix-huit autres arrondissements de Montréal (autres que l'arrondissement central de Ville-Marie) n'ont pas encore déposé l'information les concernant sur ce site.

Le portail PerLE est localisé sur le site de Service Québec qui fournit également une information détaillée sur les programmes d'aide, les lois et règlements fédéraux et provinciaux, de même que sur le support aux entreprises que proposent divers organismes non gouvernementaux. Cependant, l'information concernant l'administration municipale ne s'y trouve pas, ce qui constitue un vide à combler pour que les gens d'affaires aient accès à toute l'information utile et pertinente en matière d'aide et de programmes.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer le manque de soutien à l'internationalisation au profit des PME du territoire en dépit de la reconnaissance de l'importance de cet objectif pour la croissance de ces entreprises et pour la prospérité de l'économie québécoise et montréalaise. Au-delà des contraintes budgétaires communes à d'autres domaines, des difficultés pratiques relatives à la mobilisation des petites entreprises sont présentes. Le problème du morcellement et de l'éparpillement des aides dans une multitude d'organismes et de programmes, dont plusieurs disposent de moyens modestes, constitue un obstacle à la pleine utilisation des aides existantes. Bien que le guichet unique virtuel PerLE constitue un progrès indéniable, il ne se substitue pas à un guichet unique physique, ni à un accompagnement personnalisé. Il en constitue plutôt un complément. PerLE ne résout pas non plus le problème de la multiplication, du morcellement et de l'éparpillement des mesures et des ressources.

Le soutien à l'internationalisation des PME peut passer par une présence sur des salons internationaux ou par l'organisation de rencontres d'affaires plus personnalisées (business to business -BtoB). L'initiative « matching » en Italie constitue un exemple intéressant de mise en relation entre entreprises permettant d'encourager la formation de réseaux d'entreprises au niveau local et à l'international (encadré 12).

Encadré 12. **Rencontres d'affaires sur mesure et efficaces en Italie**

« Matching » est une initiative innovante de mise en relation entre entreprises (BtoB) organisée chaque année par la Compagnia delle Opere (CDO), une association d'entreprises italienne comprenant plus de 34 000 membres, principalement des PME, et recevant le soutien du ministère de l'économie, l'association nationale des Chambres de Commerce, et du gouvernement régional de Lombardie. L'objectif principal de la CDO est d'encourager la création de réseaux d'entreprises, avec une attention particulière portée à l'utilisation des réseaux de contrats et de collaboration entre PME et grandes entreprises.

Encadré 12. **Rencontres d'affaires sur mesure et efficaces en Italie** *(suite)*

L'initative « Matching » inclut un évènement phrase qui se déroule chaque année pendant trois jours à Milan et rassemble en moyenne plus de 2 000 firmes, institutions et organisations support, générant ainsi plus de 50 000 rencontres BtoB. Au cours de l'évènement national, plus de cent ateliers thématiques sont organisés, avec l'apport d'experts dans de nombreux domaines (export, innovation, etc.). L'évènement a deux principaux facteurs de succès. Il s'appuie tout d'abord sur une plateforme en ligne de mise en relation entre entreprises qui permet aux participants d'organiser un agenda de rencontres en amont de l'évènement. Des conseillers locaux de la CDO encouragent régulièrement les firmes à préparer leur vitrine en ligne, à parcourir la liste des participants et à envoyer des demandes de rendez-vous. Par ailleurs, l'ensemble des conseillers locaux vérifient régulièrement les listes de rendez-vous des participants afin d'accroître l'efficacité de l'évènement et de proposer des suggestions de synergies supplémentaires. Selon une analyse de l'édition 2011, les firmes bénéficient en moyennes de 41 rencontres d'affaires au cours des trois jours, parmi lesquelles 11 étaient jugées intéressantes et 4 ont mené très rapidement à de nouveaux partenariats et échanges commerciaux. L'évènement national est complété par des évènements organisés au niveau local par 40 agences de CDO en région. Ces évènements locaux rassemblent généralement entre 150 et 300 participants et ont pour but de faciliter les interactions en continue entre les participants au cours de l'année. CDO a également commencé à organiser des évènements du même type que « Matching » à l'international (Brésil, Chine, Quatar, Russie et Espagne) en s'appuyant sur un réseau d'agences présentes dans 17 pays, ceci devant permettre de favoriser le développement international des PME membres.

Source : OCDE (2014c), « *National programmes for SMEs and entrepreneurship in italy* », dans OCDE, *Italy: Key Issues and Policies*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264213951-9-en*

3.4. Encourager le partage des connaissances par le développement des écosystèmes locaux d'entrepreneuriat et d'innovation

La dimension méso-économique, intermédiaire entre les grands agrégats macro-économiques et les données individuelles ou d'entreprises, a pris de l'importance au plan théorique et analytique depuis quelques années via le concept de système d'innovation (Nelson, 2000). Cette dimension est celle de l'environnement institutionnel, social, urbain, culturel, fiscal et politique plus large qui est considéré comme facteur explicatif des situations observés dans la théorie économique de l'innovation. Il est par ailleurs remarquable de constater que le concept de système d'innovation est très souvent abordée à une échelle régionale, voire métropolitaine, dans nombre d'études et de publications, car les notions de proximité et de densité sont fondamentales dans cette approche (Cooke, 2001).

Les études sur l'entrepreneuriat et l'innovation insistent sur la dimension des écosystèmes locaux ou réseaux d'accompagnement, de partage des connaissances et de co-innovation. Dans le contexte actuel, l'innovation devient de plus en plus ouverte et transversale à différents domaines et institutions de l'activité humaine (Cohendet et al., 2009). La notion de propriété intellectuelle tend à se modifier, étant donné que le partage libre et spontané des idées apparaît de plus en plus comme un gage de succès pour ceux qui s'y adonnent.

Par ailleurs, les économies d'agglomération donnent un avantage crucial aux zones urbaines denses en termes de productivité et d'innovation, en favorisant la circulation des connaissances, la mutualisation des ressources et l'adéquation entre l'offre et la demande sur les marchés des biens, des services et du travail (Puga, 2010). En tant que région

métropolitaine comptant plus de 4 millions d'habitants, Montréal possède une masse critique qui permet des économies d'agglomération substantielles dans plusieurs domaines : structure industrielle, approvisionnement, débouchés immédiats, marché du travail, universités et collèges, travailleurs hautement qualifiés, immigrants, instituts de recherche. Or, cette dimension de masse critique concentrée sur un territoire relativement restreint est souvent mise de l'avant comme ingrédient essentiel d'un écosystème d'innovation performant (Knudsen et al., 2008).

Les dynamiques de réseaux et d'interaction entre acteurs de l'innovation sont présentes à Montréal, notamment chez les jeunes entrepreneurs œuvrant dans les technologies de l'information et des communications. Des lieux, des outils et des événements existent qui favorisent les échanges souvent spontanés et exploratoires (voir encadré 13 et 14). L'existence de certains lieux est malheureusement souvent précaire car ils dépendent de politiques publiques changeantes qui ne s'inscrivent pas suffisamment dans une logique de durée. Le financement par projet les oblige par ailleurs à se conformer à des normes ou à des orientations contraignantes, et à se plier à des exercices astreignants et quasi permanents de recherche de fonds de fonctionnement.

Encadré 13. **La Société des arts technologiques (SAT)**

Fondée en 1996, la Société des arts technologiques [SAT] est un organisme à but non lucratif reconnu internationalement pour son rôle actif et précurseur dans le développement de technologies immersives (réalité augmentée par l'utilisation créative des réseaux à très haut débit). Avec sa double mission de centre d'artistes et de centre de recherche, la SAT a été créée pour soutenir une nouvelle génération de créateurs/chercheurs à l'ère du numérique.

Installée sur le boulevard Saint-Laurent à Montréal, à la porte sud du Quartier des spectacles, la SAT est devenue un espace de rendez-vous incontournables et un lieu de tous les possibles, où la « contamination positive », reliant les secteurs artistiques, scientifiques et technologiques, fait de la SAT un partenaire d'innovation à la croisée de ces trois grands piliers économiques.

à la fois moteur et vitrine des tendances en informatique appliquées aux arts et au design, la SAT est un important révélateur de leur portée sociale et économique. En réunissant sous un même toit la recherche, la formation, la création et la diffusion. Ce modèle d'organisation a valu à la SAT d'être invitée comme premier membre nord-américain du réseau des Open Living Labs (ENoLL), une initiative européenne regroupant plus de 200 centres de recherche et d'innovation à travers le monde.

Encadré 14. **Le Festival international du startup de Montréal**

Cet événement annuel créé en 2011 se veut festif et hors norme. Il est axé sur l'entrepreneuriat et les startups, et réunit des personnes venant de très nombreux pays.

Le Festival comprend un volet «classique»: conférences, sessions interactives, formation, réseautage. Le démarrage d'entreprise dans ses différents volets et à différentes étapes y est traité par de jeunes entrepreneurs auxquels les participants peuvent facilement s'identifier et qui sont susceptibles de leur apporter des conseils pratiques relatifs au démarrage et à la gestion de projet.

Encadré 14. **Le Festival international du startup de Montréal** *(suite)*

S'ajoutent toutefois une foule d'activités connexes susceptibles de favoriser le développement d'idées, le tissage de liens, l'établissement de complicités. Le Festival se tenant au mois de juillet, les participants peuvent en outre profiter des nombreux événements qui animent la ville durant cette période de l'année

L'aspect résolument international de ce festival est d'un grand intérêt, car il ouvre les horizons des entrepreneurs en devenir et il les met en contact avec des personnes dont les expériences sont riches d'enseignement et avec lesquelles ces entrepreneurs en devenir peuvent établir des réseaux durables et élargis.

La volonté de devenir entrepreneur semble dans l'ensemble faible au Québec en comparaison des autres régions canadiennes (BDC, juin 2010). Les défis entourant la croissance d'une entreprise peuvent aussi apparaître comme un fardeau pour bien des entrepreneurs, qui préfèrent se départir de leur entreprise dès lors qu'elle atteint un seuil qui eut exigé une structure managériale complexe, une entrée en bourse ou du capital de risque externe, des fusions, des acquisitions, une orientation exportatrice, toutes choses susceptibles d'entraîner davantage d'innovation et des gains de productivité, mais qui changent aussi profondément le quotidien de l'entrepreneur.

Plusieurs institutions ou lieux intermédiaires à Montréal ont pour but d'encourager l'entreprenariat et d'accompagner les entreprises à différentes étapes de leur croissance (voir encadré 15). Les incubateurs accueillent des projets naissants qui ont pu voir le jour

Encadré 15. **Exemples d'organismes intervenant en soutien à l'entreprenariat et au développement des entreprises**

La Fondation Montréal Inc.

La Fondation Montréal Inc. est un organisme à but non lucratif qui a pour mission de propulser vers le succès une nouvelle génération d'entrepreneurs montréalais prometteurs, de concert avec une communauté d'affaires mobilisée. C'est grâce à la générosité de ses donateurs et de ses bénévoles – des gens d'affaires chevronnés – que la Fondation investit dans le démarrage de nouvelles entreprises à Montréal sous forme de bourses et d'expertise. La mise en réseau des nouveaux entrepreneurs est aussi stimulée au moyen de diverses activités qui peuvent revêtir un caractère formel ou informel. La Fondation est une organisation appuyée par la communauté d'affaires montréalaise et les trois paliers de gouvernement. Le maire de Montréal siège à son conseil d'administration.

La Fondation investit dans la création, l'expansion et le soutien continu d'entreprises prometteuses pour contribuer à l'essor du Montréal de demain. Depuis sa création 1996, la Fondation a octroyé plus de 6.7 millions de dollars CAD en bourses pour aider le démarrage de 853 entreprises à Montréal, lesquelles ont créé près de 2 754 emplois. La Fondation a ainsi contribué à créer des investissements de plus de 61 millions de dollars à Montréal.

Le Centre d'entreprise et d'innovation de Montréal

Le Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal (CEIM) offre des services de conseil-gestion spécialisés et des services connexes pour le démarrage d'entreprises en technologies de l'information, nouveaux médias, technologies vertes et industrielles; le démarrage d'entreprises en sciences de la vie; le développement d'entreprises en technologies de

Encadré 15. **Exemples d'organismes intervenant en soutien à l'entreprenariat et au développement des entreprises** *(suite)*

l'information (aide à la commercialisation), et le développement d'entreprises en sciences de la vie

Le CEIM vise à identifier les projets d'entreprises ayant un fort potentiel de rentabilité et de croissance ; leur offrir toute une gamme de services spécialisés, efficaces et abordables répondant à leurs besoins spécifiques; augmenter leurs probabilités de survie et de succès; encourager l'entrepreneuriat et le développement économique québécois.

Des exemples d'incubateurs: la maison Notman et XPND Capital

Édifice historique qui a connu divers usages depuis sa construction en 1844, **la maison Notman** est louée depuis 2011 par la firme Real Venture, une société de capital de risque qui fournit non seulement des fonds, mais également un accompagnement et un conseil soutenu pour le bénéfice de ses partenaires de projet. Real Venture a fait de la maison Notman un incubateur d'entreprises de nouvelles technologies. La maison Notman a 23 bureaux privés à louer pour la communauté des jeunes pousses technologiques. En ayant un bureau à la maison Notman, le nouvel entrepreneur vit chaque jour dans un environnement conçu pour soutenir les entrepreneurs appuyés par Real Venture, en travaillant avec une communauté de gens vivant la même réalité, et pouvant partager leurs expériences, leurs questionnements et leurs projets.

XPND Capital a pour mission d'encourager l'émergence de la prochaine génération d'entreprises d'envergure au Québec, en contribuant du capital stratégique et en prêtant main-forte aux entrepreneurs en phase de croissance. La firme devient partenaire d'entreprises déjà établies offrant un fort potentiel de croissance et de profitabilité, opérant dans des industries ciblées, et suivant un processus de vérification diligente. Conjointement avec les entreprises dans lesquelles XPNP investit, elle élabore et participe à la mise en place d'une stratégie d'affaires pour accélérer la croissance et maximiser les parts de marché afin de réaliser le plein potentiel de revenu et de rentabilité. XPND agit également comme plate-forme favorisant la fusion, l'acquisition et l'intégration, au bénéfice des entreprises ayant le potentiel de consolider leur marché.

grâce à des aides au prédémarrage qui proviennent habituellement de programmes publics. Des accélérateurs visent la propulsion rapide de petites entreprises prometteuses. Le capital de risque arrive souvent à cette étape ou en aval, lorsque l'entreprise dispose de presque tous les atouts pour devenir un acteur significatif de son domaine, et ce même à l'échelle internationale. Il est important de maintenir et de développer ces institutions d'accompagnement et l'expertise qui y loge.

Les pouvoirs publics sont encore peu adaptés pour soutenir les nouveaux processus d'innovation et privilégient des initiatives s'inscrivant dans un modèle sectoriel traditionnel d'intervention publique visant principalement une aide à une personne ou à une entreprise individuelle. La politique en faveur de l'innovation menée par le gouvernement du Québec s'inscrit dans cette logique. Ce dernier a fait le choix de ne pas se doter d'une stratégie globale de recherche et d'innovation, préférant proposer individuellement aux entreprises des produits financiers pour leurs projets d'investissement dans le cadre du programme « Créativité Québec » lancé en 2014 et doté d'une enveloppe de 150 millions CAD sur trois ans. Par ailleurs, les comités et groupes de travail existants ne produisent pas encore de résultats à la hauteur des espoirs en matière de collaboration entre universités, collèges, industrie et

pouvoirs publics. Les attentes de résultats concrets à court terme qui guident fréquemment l'intervention publique s'accordent mal avec la logique de l'interpénétration d'expertises et de domaines divers dont les bénéfices demandent un temps de maturation qui dépasse souvent l'horizon de rendement qui est celui des pouvoirs publics. Nourrir l'innovation exige de la patience et un accompagnement basé sur la confiance et cohérent dans la durée. Or, les virages d'orientation récurrents et les réorganisations fréquentes des dispositifs publics ne sont pas en phase avec ces réalités de l'innovation.

La Ville de Montréal, quant à elle, dispose de moyens modestes en matière de soutien aux dynamiques de développement local, à l'innovation et à l'entrepreneuriat. Si l'approche privilégiée a pendant longtemps été principalement sectorielle, au travers du soutien aux grappes industrielles, la culture de la Ville en la matière tend néanmoins à évoluer. Le maire de Montréal a affiché sa volonté de jouer un rôle de facilitateur dans ce domaine, en créant un environnement favorable à la créativité et aux affaires (Ville de Montréal, 21 janvier 2016). Sous son impulsion, la municipalité a décidé de soutenir des projets tels que le Quartier de l'Innovation (encadré 16) mais également des initiatives relevant d'une logique de développement économique « par le bas », à l'image de « *Je vois/Je fais Montréal* » (encadré 17). Elle a également fait le choix de se tourner vers les entrepreneurs et les PME en proposant des solutions de soutien individualisé à certaines entreprises, au travers notamment du *Parcours Innovation PME Montréal* et de *PME MTL*, avec cependant des moyens relativement limités.

En décembre 2015, la Ville a par ailleurs annoncé son soutien au projet de création d'une école entrepreneuriale privée (encadré 18), première dans son genre à Montréal, au travers d'une contribution financière de 632 000 CAD.

Encadré 16. **Le Quartier de l'innovation de Montréal**

Au 20ième siècle, en bonne partie du fait de l'avènement de l'automobile, les villes se sont développées en séparant spatialement les fonctions urbaines: certains quartiers avaient une vocation exclusivement résidentielle, d'autres industrielle ou commerciale, d'autres encore institutionnelle ou récréative. Ce mode de développement avait comme conséquence de favoriser l'étalement urbain et la faible densité, de multiplier les déplacements et de minimiser les interactions entre personnes évoluant dans des domaines différents, et donc éloignés physiquement les uns des autres. Nombre de villes cherchent maintenant à tourner le dos à ce modèle en densifiant l'occupation du territoire et en axant celle-ci sur la mixité et la verticalité des fonctions autrefois séparées, par exemple en concentrant les activités commerciales au rez-de-chaussée d'édifices qui abritent des bureaux et des logements aux étages supérieurs.

Implanté dans un ancien quartier industriel situé tout près du centre-ville, et dont la revitalisation a débuté en bonne partie suite à l'implantation de l'École de technologie supérieure (ETS), le Quartier de l'innovation (QI) est avant tout un projet d'intégration et d'interconnexions des quatre volets essentiels à une société créative qui forment un écosystème d'innovation de portée mondiale à Montréal:

Le volet urbain concerne le développement durable, les services à la municipalité et aux citoyens, les espaces verts, le respect de l'histoire et du patrimoine, le transport public et la gestion d'infrastructure partagée. Pour bon nombre d'intervenants dans le domaine de l'innovation, le besoin d'investir davantage dans des environnements physiques ou virtuels, des lieux et des événements favorisant les échanges d'idées et de connaissances constitue une priorité encore mal comprise par les autorités publiques qui privilégient des

Encadré 16. **Le Quartier de l'innovation de Montréal** *(suite)*

instruments plus traditionnels de type conseil, formation ou subvention à une entreprise singulière et non à des formules de mise en réseau.

Le volet formation et recherche : la formation de la prochaine génération de personnel hautement qualifié repose sur la mise à jour constante des programmes, l'arrimage aux besoins de la communauté et l'excellence de la recherche. La multidisciplinarité, la réalisation de stage dans le QI et la mise sur pied de réseaux et de centres d'excellence y sont appuyées et encouragées. Le QI se veut un écosystème basé sur le savoir.

Le volet industriel : le QI contient la plus grande concentration au Canada de travailleurs en TI. Son rôle est de mettre en valeur ces entreprises mais également celles des autres secteurs, d'améliorer la collaboration entre elles et les différents acteurs et de favoriser l'émergence de nouvelles idées tout en accélérant le processus d'innovation. Le QI Montréal constitue un écosystème d'affaires, virtuel et physique, empreint d'un esprit entrepreneurial.

Le QI a enfin un volet social et culturel. La forte présence de créateurs et d'idéateurs au sein du QI permet d'assurer une mixité sociale et fonctionnelle tout en favorisant la rencontre entre arts, culture, technologie et innovation. Il importe de conserver cette mixité et de rendre disponibles aux différents organismes du quartier, les différentes plateformes et expertises des établissements universitaires, dont celles de l'ETS et de l'université McGill, deux institutions de haut savoir particulièrement engagées dans le QI.

Encadré 17. **« Je vois/Je fais Montréal »**

Le 17 novembre 2014, à l'initiative de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, l'évènement « Je vois Montréal » a réuni plus de 1 500 personnes mobilisées pour la relance économique de Montréal. Au terme de la journée, les participants se sont engagés à réaliser 181 projets s'articulant autour de chantiers prioritaires: l'attraction et la rétention de talents, la vigueur des entreprises et la revitalisation du cadre de vie.

« Je vois Montréal » a témoigné d'une nouvelle mobilisation des forces vives de la métropole. L'événement a confirmé le profond attachement des citoyens à leur ville. Un bureau de suivi, « Je fais Montréal », a été mis sur pied par la Ville de Montréal pour accompagner 181 projets dans les différentes étapes de réalisation et pour contribuer à faire les liens et à surmonter les obstacles, dont ceux de nature administrative. Les Montréalais peuvent suivre pas à pas le déroulement de ces projets sur le site Je fais Montréal, et ils peuvent y apporter leur collaboration.

« Je fais Montréal » travaille également à un indice alliant différentes dimensions du développement économique et qui prendrait en compte l'investissement, la satisfaction des usagers et bénéficiaires des programmes, la qualité du réseau d'acteurs et l'innovation sociale. Cet indice serait utilisé non seulement pour l'évaluation des projets mais pourrait également servir aux décideurs en complément d'autres indicateurs de développement économique.

Encadré 18. **La création de l'École entrepreneuriale de Montréal**

En septembre 2016, la première école entrepreneuriale privée à Montréal verra le jour. Cette nouvelle institution de formation offrira des formations dédiées à tout individu souhaitant développer ses compétences entrepreneuriales. Elle se distingue des autres

Encadré 18. **La création de l'École entrepreneuriale de Montréal** *(suite)*

centres de formation notamment par une volonté affichée d'abaisser les barrières à l'entrée. La clientèle n'aura en effet pas à être inscrite au préalable dans une institution d'enseignement et les frais d'inscription sont minimes, accessibles et admissibles au système de prêts scolaires.

Portée par le Service d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE) du Québec, organisme possédant une longue expérience dans le soutien aux entrepreneurs, cette initiative bénéficie du soutien financier du gouvernement du Québec et de la Ville de Montréal. Elle permet ainsi de compléter la panoplie de services proposés aux entrepreneurs par PME MTL. En plus de ses locaux situés au centre-ville, l'école ouvrira deux bureaux satellites dans l'ouest et dans l'est de l'île de Montréal. Elle devrait ainsi monter progressivement en puissance pour accueillir 1550 entrepreneurs en 2018-19.

Les grappes montréalaises

Les neuf grappes industrielles montréalaises, également appelées « grappes métropolitaines », regroupent les principaux acteurs, entreprises et institutions jouant un rôle de premier plan dans le développement d'une industrie ou d'un regroupement d'activités connexes (clusters). L'importance du développement de grappes industrielles se caractérise par un degré élevé d'interactions entre les entreprises et les autres acteurs proches, leur permettant collectivement d'appréhender l'évolution des circonstances économiques, de s'y adapter et d'en tirer profit. L'interaction entre les acteurs des grappes favorise l'innovation et l'apprentissage économique. On s'attend à ce que les entreprises qui font partie d'une grappe soient plus efficaces en ce qui concerne l'approvisionnement d'intrants, l'accès à l'information, à la technologie et aux institutions, ou encore la coordination des entreprises de leur secteur.

Les grappes ont chacune leurs spécificités propres, dont une organisation industrielle plus ou moins intégrée, parfois dominée par quelques grandes entreprises, comme l'aérospatiale, ou au contraire caractérisée par la présence massive de PME, comme les technologies de l'information et des communications (TIC), ou encore présentes dans des industries de pointe (les sciences de la vie) ou plus traditionnelles (la mode). Mais elles ont également en commun des volets ou chantiers de travail portant sur des aspects tels le cadre réglementaire ou fiscal, le financement, l'innovation et la commercialisation, la promotion et le rayonnement, ou encore le développement et l'attraction des compétences et des talents. Le volet recherche et innovation se concrétise notamment dans des actions ponctuelles, des collaborations ou des institutions, mais aussi dans des événements mobilisateurs.

Les secrétariats des grappes, soutenus par les acteurs de l'industrie, la Ville de Montréal et la CMM, les gouvernements du Québec et du Canada, animent le milieu à l'aide de divers moyens et outils, dont des événements rassembleurs visant à développer une vision stratégique commune aux partenaires. Par exemple, la grappe de l'aérospatiale tient régulièrement un Forum sur l'innovation aérospatiale.

À l'opposé de la finance et de l'aérospatiale, certaines grappes regroupent surtout des petites entreprises, plus nombreuses mais dont les moyens sont plus limités. Leur capacité de concertation est donc moindre, tandis que leurs besoins sont supérieurs, du moins en regard de certains enjeux.

De nombreux enjeux et défis peuvent être davantage spécifiques selon les grappes, comme la transformation du modèle d'affaires (sciences de la vie), les besoins liés à l'émergence (nouvelles entreprises dans les technologies vertes), la modernisation (mode), la promotion (cinéma et télévision), la croissance et la commercialisation (TIC), la diversification (aluminium), ou encore les infrastructures publiques (transport).

Les grappes diffèrent quant à leur poids relatif dans l'économie montréalaise et leur potentiel de croissance, d'innovation et de création de richesse et d'emploi. Si aucune étude économique quantitative indépendante ne semble avoir abordé ces aspects dans le cas montréalais, certains travaux réalisés notamment aux États-Unis indiquent toutefois que l'existence de grappes ne constitue pas en soi un facteur de succès pour les entreprises qui en font partie (Morgan, 2007). Selon ces études, parmi les conditions devant également être présentes pour que l'organisation en grappes industrielles livre les résultats attendus figure notamment la présence d'une population hautement scolarisée.

Bien que les grappes puissent jouer un rôle significatif à Montréal en termes de développement économique, d'innovation et d'entrepreneuriat, il est important de rappeler que le développement des technologies transversales et des contaminations entre domaines d'activité est crucial pour l'émergence des processus d'innovation. Si les relations entre les acteurs des différentes grappes sont encouragées, la deuxième phase de développement des grappes comprenant notamment un effort de structuration des collaborations entre grappes (également appelé « inter-grappe »), il semble que les collaborations soient toujours limitées à ce jour et que les grappes fonctionnent principalement en silo. Le domaine des TIC est celui qui semble se prêter davantage à des expériences collaboratives avec d'autres secteurs dont la finance. La grappe des TIC est également en discussion avec celle des sciences de la vie sur certains dossiers, dont celui de la médecine individualisée que le « big data » rend envisageable, ainsi qu'avec celle de l'aérospatiale compte tenu du rôle clé que joue l'informatique dans ce secteur. Des idées de collaboration sont également à l'étude dans le projet de développement d'un avion vert où la grappe aérospatiale compte sur la collaboration de celles des technologies vertes.

Les collaborations entre les grappes et Montréal International (MI) demeurent également limitées. Or, de par leurs mandats respectifs, les complémentarités entre grappes et MI devraient être soutenues, afin d'une part d'identifier les besoins et la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée, et d'autre part d'attirer des investissements étrangers dans les industries où Montréal dispose d'avantages comparatifs et d'un potentiel de croissance certain.

Les universités et les collèges : enseignement, savoir, recherche, transferts technologiques, collaboration avec les acteurs de l'innovation

Compte tenu du lien entre le niveau de formation de la main d'œuvre et des indicateurs clés tels que le niveau de productivité et de revenu de la population, les établissements d'enseignement supérieur de Montréal jouent un rôle clé dans le développement économique, l'innovation et l'entrepreneuriat, notamment en remplissant leur mission première de formation des personnes. Les données de Statistique Canada issues de l'enquête sur la population active et portant sur les parcours professionnels des diplômés universitaires et collégiaux démontrent le rendement élevé des études avancées, quel que soit le domaine d'études (Finnie et al., 2015).

Les universités montréalaises ont fait des efforts majeurs au cours des années récentes dans différentes directions afin de se rapprocher de la société dans laquelle elles évoluent, ce qui inclut l'activité économique. Ces efforts portent sur la valorisation de la recherche

interne, le soutien à la reconnaissance de la propriété intellectuelle et à l'obtention de brevets, des partenariats de recherche avec les gouvernements ou le secteur privé, la présence au sein de plusieurs grappes, la participation à des projets tels le Quartier de l'innovation, ou encore la mise en place d'incubateurs pour leurs étudiants. Les universités offrent par ailleurs des cours d'entrepreneuriat et de gestion dans les divers départements et facultés, ce qui permet à des étudiants en génie, en informatique, en sciences sociales ou d'autres disciplines d'acquérir des connaissances de base en gestion leur permettant de se lancer en affaires en disposant de meilleures chances de réussite dans leurs projets.

Les universités montréalaises et leurs écoles affiliées, dont les Hautes études commerciales (HEC), l'école polytechnique de l'Université de Montréal (Poly), et le Dobson Center for Entrepreneurship de l'université McGill, ont mis sur pied des directions et des services destinés à établir des liens plus étroits avec les entreprises et à stimuler l'entrepreneuriat chez leurs étudiants et enseignants.

Encadré 19. **Le Centre d'innovation District 3 de l'université Concordia**

Situé dans les locaux de l'université Concordia, District 3 est une communauté entrepreneuriale au cœur du centre-ville de Montréal. Lancé en 2013, cet incubateur d'entreprises réunit des gens qui collaborent, créent et innovent. District 3 offre de l'accompagnement, l'accès à des technologies d'avant-garde ainsi que des occasions d'apprentissage par la pratique. District 3 compte sur des donateurs, des bénévoles, ainsi que des mentors, des accompagnateurs et des étudiants en entrepreneuriat.

La majorité des créateurs de jeunes entreprises en démarrage qui fréquentent District 3 sont de récents diplômés universitaires qui possèdent le temps, l'expérience et le soutien financier nécessaires au lancement d'une nouvelle entreprise. District 3 permet à Concordia d'accentuer son rayonnement au sein de la collectivité, avec une clientèle composée de diplômés de l'Université Concordia et d'autres universités de Montréal.

Les bénévoles de District 3 sont en majorité des étudiants, des professeurs, des membres du personnel ou encore des diplômés. Un don privé majeur sert à financer trois grandes initiatives : l'octroi de fonds de démarrage, destinés à aider les entrepreneurs de District 3 qualifiés de « créateurs » à mettre l'accent sur la conception de prototypes ; l'expansion du laboratoire ouvert Makerspace, assurée par des investissements pour doter District 3 d'outils de développement de produits : capteurs, découpeurs au laser, imprimantes 3D, etc. ; et le renforcement d'activités par l'embauche de nouveaux membres du personnel de District 3 comme des experts-consultants ou des accompagnateurs.

Bien qu'étant en compétition pour l'attraction d'étudiants et d'enseignants ou encore pour l'accès aux financements, les universités montréalaises ont accentué les projets de coopération entre elles ces dernières années. Par exemple, l'école de technologie supérieure (ETS) s'est associée à l'université McGill dans le projet du Quartier de l'innovation (QI) dans lequel la composante économie du savoir (formation et recherche) est majeure. L'université Concordia s'est également jointe à cette initiative à titre de grand partenaire. L'innovation sociale, axée sur l'amélioration de la qualité de vie des citoyens, a aussi donné lieu à des collaborations entre les universités de Montréal, McGill et l'UQAM, par exemple en contribuant à la réhabilitation de certains lieux afin de les rendre plus accessibles à des personnes à mobilité réduite ou souffrant de handicaps physiques majeurs. Le fonctionnement en réseau s'avère de plus en plus populaire et fructueux, en

permettant notamment une mutualisation des ressources et des moyens. Il est en outre nécessaire dans un contexte de réduction importante du financement public.

Les universités montréalaises sont aux prises avec deux problèmes principaux : les difficultés liées au financement et le manque de reconnaissance de la contribution de l'enseignement supérieur au développement socio-économique du territoire. Les francophones québécois et montréalais ont été moins scolarisés que leurs concitoyens anglophones pendant plusieurs décennies, ce qui a eu pour effet de limiter l'attrait des formations universitaires pour une grande partie de la population. La philanthropie montréalaise est également moins mature que celle du reste du Canada, ce qui défavorise les universités québécoises et montréalaises. De façon générale, ces dernières demeurent moins bien financées que leurs homologues canadiennes. Par ailleurs, dans le contexte actuel, les universités montréalaises ont besoin de porte-étendards crédibles, convaincants et aptes à faire évoluer la compréhension de la population en général, et des autorités politiques supérieures en particulier, quant à leur apport à la prospérité du territoire de la métropole montréalaise. Ceci est particulièrement évident dans le cas des étudiants étrangers choisissant d'étudier dans l'une des universités montréalaises. Les objectifs de politique publique en matière d'enseignement supérieur se concentrent souvent sur la rétention après leurs études des diplômés des institutions montréalaises. Or, s'il semble souhaitable de poursuivre cet objectif d'amélioration des taux de rétention, il est également important d'adopter une vision plus large de l'apport de l'enseignement supérieur à l'économie locale. Les étudiants étrangers qui choisissent une université montréalaise génèrent des retombées importantes du seul fait de leurs dépenses de subsistance, indépendamment de leurs décisions subséquentes. Par ailleurs, même si ces étudiants décident de quitter la métropole après leurs études, leur contribution au rayonnement et à la prospérité de Montréal peut néanmoins être non négligeable. Les contacts qu'ils conservent avec leurs ex condisciples ou leurs anciens professeurs à Montréal leur permettent d'opérer en réseau avec eux sur des projets, ou encore de les mettre en relation avec d'autres personnes susceptibles de faire des affaires avec des entreprises montréalaises, d'y investir ou de s'y établir. Dans un environnement mondialisé, ces contacts et ces réseaux peuvent également être un atout pour l'économie montréalaise. Plus ils sont nombreux et diversifiés, plus ils sont enclins à apporter leur contribution à la collectivité locale et à son économie. Cette dimension est rarement prise en compte dans l'évaluation des retombés des universités.

La collaboration entre universités et collèges est quasi inexistante à Montréal. Cette situation est paradoxale à plusieurs égards. D'une part, une mission importante des collèges consiste à préparer une majorité de leurs étudiants pour des études universitaires. De ce fait, il serait souhaitable de procéder à un partage d'informations concernant les prérequis aux études universitaires et d'encourager une certaine continuité de l'enseignement entre ces niveaux d'enseignement supérieur. D'autre part, les collèges et les universités emploient un grand nombre d'enseignants qui sont souvent des spécialistes reconnus de leurs domaines respectifs, et ces institutions disposent d'installations et de contacts de recherche qui pourraient être mis en commun dans le cadre de certains projets, pour le bénéfice de toutes les parties concernées. À l'heure actuelle, la compétition domine sur la coopération entre ces niveaux d'enseignement.

L'engagement des universités et des collèges montréalais dans des initiatives telles que le Quartier de l'innovation de Montréal démontrent néanmoins que ces établissements poursuivent leurs efforts de rapprochement avec les acteurs économiques. En outre, des organismes tels que les Centres collégiaux de transfert technologique (CCTT, voir encadré 20)

Encadré 20. **Les Centres collégiaux de transfert technologique**

Dix centres collégiaux de transfert technologique (CCTT) sont situés sur l'île de Montréal, et plusieurs autres dans le reste de la région métropolitaine. Ces institutions sont les centres de recherche appliquée des cégeps et collèges du Québec.

Les CCTT ont pour mission d'accompagner les entreprises ou les organismes dans l'innovation. Ceci inclut le soutien technique, soit l'accompagnement dans un processus de changement technologique, l'adaptation de solutions technologiques, ou encore le transfert de savoir et de savoir-faire; le développement technologique, soit la conception, la réalisation ou l'amélioration de produits, l'élaboration et la mise à l'essai de procédés ou d'appareils spécialisés, le développement ou l'amélioration de technologies, ou encore le transfert de technologie; et l'information et la formation, soit le développement d'une formation sur mesure, la veille technologique, la recherche d'information, les suivis et les évaluations post-formation, les études de marché et les études de faisabilité, ou encore l'organisation de conférences et de colloques.

Les CCTT de Montréal et des environs regroupent plusieurs centaines d'experts tant chercheurs, ingénieurs ou technologues que spécialistes détenteurs de doctorats, de maîtrises, de baccalauréats ou de techniques spécialisées.

rattachés aux cégeps et collèges Québécois permettent de relayer les activités des institutions publiques de formation et de recherche dans le secteur privé. De nombreuses PME, et plus particulièrement les TPE, ont recours aux CCTT pour leurs besoins en innovation, les solutions proposées étant moins onéreuses que celles des centres universitaires équivalents. Des organismes privés tels que l'institut NEOMED (voir encadré 21) permettent également de faire le lien entre la recherche fondamentale et les acteurs intervenant dans la mise sur le marché de nouveaux produits.

Encadré 21. **L'institut NEOMED**

L'Institut NÉOMED répond aux changements des modèles d'affaires en R-D dans l'industrie pharmaceutique. Il vise à créer un pont pour combler le fossé qui sépare la recherche fondamentale et la mise sur le marché de nouveaux médicaments.

L'Institut fournit une expertise industrielle en découverte et développement de médicaments ainsi qu'une capacité de financement et un environnement favorable pour transformer les innovations en solution thérapeutiques. NÉOMED conduit les activités de développement jusqu'au stade de preuve de concept chez l'humain. Ce stade représente un point d'inflexion important, où les projets deviennent attrayants pour l'industrie biopharmaceutique ou constituent une base pour la création d'entreprises en démarrage solides.

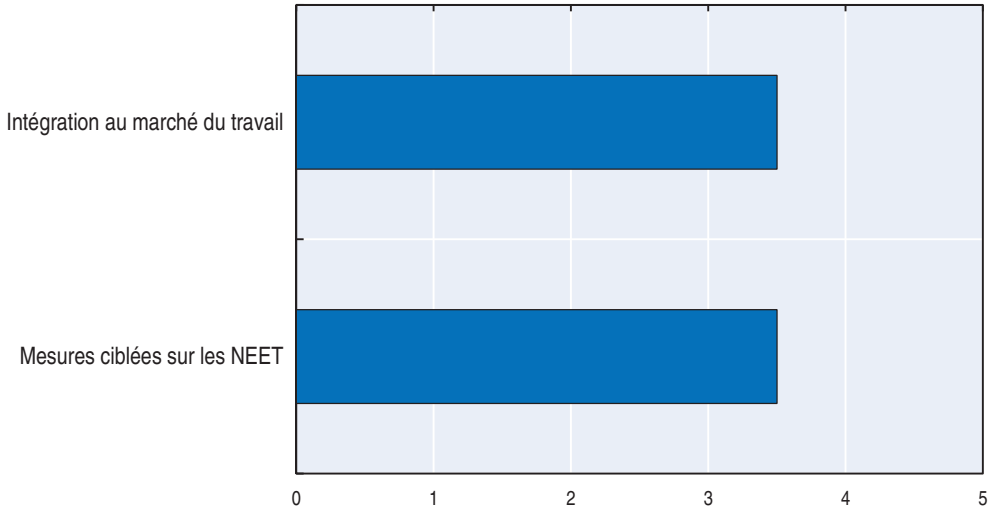
L'Institut dispose de deux infrastructures entièrement intégrées pour la recherche et le développement : l'une située au Campus Saint-Laurent de Technoparc Montréal, et l'autre à Laval. Les deux installations fonctionnent comme des carrefours libres d'accès hébergeant des entreprises commerciales indépendantes et fournissant un environnement dynamique favorisant la collaboration, l'innovation et la créativité.

L'Institut NÉOMED est financée conjointement par l'industrie pharmaceutique, par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations du Québec et par les Réseaux de centres d'excellence (RCE) du Canada.

Thème 4. Faire en sorte que la croissance soit inclusive – Le développement économique et des compétences au service de l'intégration de tous au marché du travail

L'inclusion sociale est une préoccupation qui s'impose dans un contexte de chômage relativement élevé – et parfois persistant chez certains groupes – et de croissance des inégalités ayant des conséquences sur les perspectives de développement à plus long terme, sur la cohésion et la justice sociales. Le rôle de l'éducation, de la formation et des politiques du marché du travail est généralement identifié comme essentiel dans la lutte à long terme contre l'exclusion et l'augmentation des inégalités. Certains groupes sont particulièrement visés par des initiatives montréalaises en rapport à ces préoccupations, dont les jeunes faiblement scolarisés, les personnes handicapées et les personnes immigrantes.

Graphique 3.5. **Croissance inclusive**



4.1. Adapter les programmes aux besoins des publics défavorisés pour faciliter leur intégration au marché du travail

Il existe à Montréal, un large éventail de groupes cible visés et desservis par des mesures qui leur sont destinées en exclusivité ou non. Des actions ponctuelles sont entreprises afin de créer des emplois, ou de faire du placement dans des emplois destinés à des personnes qui ne sont pas prêtes à occuper un emploi régulier. Ces actions – comme les possibilités d'emplois subventionnés ou d'ententes avec des employeurs – visent souvent les bénéficiaires de l'assistance sociale dont les caractéristiques (faible scolarité, éloignement prolongé du marché du travail, toxicomanie, etc.) ne leur permettent pas d'occuper un emploi productif et rémunérateur à court terme. Les personnes handicapées qui, dans bien des cas, doivent bénéficier d'une assistance à très long terme en matière d'aide à l'emploi sont une population particulièrement ciblée par ces dispositifs. Les centres de travail adapté, soutenu par Emploi-Québec et le ministère de la Santé et des Services sociaux, constituent un exemple de programme permettant à des personnes dont le potentiel d'employabilité est limité d'intégrer le marché du travail. Ces centres, dont quatre sont en opération à Montréal, offrent un environnement de travail supervisé et adapté à des clientèles spécifiques, et visent à l'amélioration de la qualité de vie de leur personnel en promouvant des pratiques de gestion saines.

L'emploi informel ou illégal n'est pas répandu à Montréal, du moins au regard des informations existantes. En conséquence, cet enjeu n'est pas jugé prioritaire par les autorités, de sorte que le soutien aux personnes qui désirent quitter de tels emplois est au mieux ponctuel.

Des programmes spécifiques à destinations des populations immigrantes

Avec une population de plus de 320 000 nouveaux immigrants installés depuis moins de dix ans, le Grand Montréal est l'un des principaux pôles d'immigration en Amérique du Nord (CMM, décembre 2013). En 2012, plus de 85 % des immigrants arrivés au Québec avaient pour destination la RMR de Montréal. Comme il a été évoqué dans le chapitre 1 de ce rapport, les nouveaux immigrants à Montréal sont très majoritairement des immigrants économiques et le niveau d'éducation moyen parmi cette population est largement supérieur à celui des non-immigrants.

Malgré cela, l'intégration des populations immigrantes au marché du travail reste problématique. En 2014, le taux de chômage des immigrants arrivés depuis moins de 5 ans étaient de 18.5 %, contre 8.2 % parmi la population non-immigrante. Ce taux était largement supérieur à celui observé à Toronto, à Vancouver et en moyenne au Canada. En outre, comme il a été montré dans le premier chapitre de ce rapport, les difficultés rencontrées par les personnes immigrantes sur le marché du travail persistent dans le temps. Par ailleurs, des données sur le niveau de surqualification des employés disponibles au niveau du Québec (MICC, 2013) révèlent que 43 % des immigrants de 25 à 54 ans en emploi étaient en situation de surqualification en 2012, ce taux étant de 29.7 % pour l'ensemble des travailleurs. Ainsi, les immigrants qui arrivent à trouver un emploi ont un risque plus important que le reste de la population de subir une inadéquation entre leur niveau de qualification et les compétences demandées par leur emploi.

Permettre aux personnes immigrantes d'intégrer le marché du travail local dans de bonnes conditions est pourtant cruciale dans le contexte démographique montréalais caractérisé par un vieillissement progressif de la population. En plus de permettre le maintien d'une population en âge de travailler suffisante l'immigration internationale peut également apporter des bénéfices majeurs à l'économie montréalaise, notamment en termes d'augmentation du niveau de compétences de la main d'œuvre et d'innovation (Zhu, 2014). En stimulant la demande locale, la créativité et les externalités de connaissances, les immigrants d'origines socioculturelles diverses tendent à encourager les nouveaux investissements et les processus d'innovation.

De nombreux organismes ont mis en place des mesures devant permettre de favoriser l'accueil et l'intégration des nouveaux immigrants à Montréal. Par exemple, en matière de reconnaissance des qualifications, Qualification Montréal, un guichet intersectoriel unique, a été créé en décembre 2013 à l'initiative d'éducation Montréal et en collaboration avec des nombreux acteurs de l'éducation, de la formation et du marché du travail. Le Conseil Emploi Métropole (CEM) a élaboré un plan d'action en matière d'intégration professionnelle des personnes immigrantes pour la période 2013-15 et fournit des conseils pratiques aux employeurs pour les soutenir dans leurs démarches de recrutement et leurs efforts de maintien en emploi des travailleurs immigrés. Des aides spécifiques sont également proposées, par exemple en matière de transport, de garde d'enfants, de cours de langue additionnels, ou de formation d'appoint afin de permettre aux immigrants qualifiés de répondre aux exigences particulières des professionnels québécois. Des évaluations sont également menées afin de mesurer les progrès enregistrés en matière de lutte contre

l'exclusion de ces groupes. L'encadré 21 détaille plus spécifiquement trois programmes mis en place par différentes institutions dans le but d'atteindre l'objectif d'une meilleure intégration des immigrants au marché du travail.

Encadré 22. **Des programmes pour l'intégration des populations immigrantes au marché du travail**

Le programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME)

Ce programme géré par Emploi-Québec et conduit en collaboration avec le MICC et Investissement Québec a pour objectif de faciliter l'embauche des travailleurs immigrés et issus des minorités visibles. Il consiste en une série de mesures incitatives permettant, sous certaines conditions, au nouvel employeur d'une personne visée de recevoir un complément de salaire de même qu'une subvention pour des frais supplémentaires liés, par exemple, à la formation ou à la réalisation d'activités d'intégration particulières pendant une période déterminée.

Le programme Emploi Nexus

Ce programme de la Ville de Montréal offre aux entreprises des informations, des outils, du soutien et des références pour le recrutement et le maintien en emploi des professionnels formés à l'étranger. L'objectif du programme est de réduire les trois principaux obstacles liés au recrutement des professionnels formés issus de l'immigration, à savoir les difficultés rencontrées ou perçues pour évaluer les diplômes, les compétences et l'expérience internationale; la méconnaissance des programmes existants pour soutenir les employeurs dans l'adaptation de leurs salariés; les environnements de travail non préparés à accueillir des travailleurs issus de l'immigration. Les entreprises montréalaises des secteurs innovants sont admissibles au programme, et les PME de ces secteurs sont particulièrement visées.

Le programme Interconnexion

Le programme Interconnexion, que la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) réalise en partenariat avec Emploi-Québec, a pour but de permettre un contact privilégié entre les organisations montréalaises et les nouveaux arrivants qualifiés pour favoriser leur intégration professionnelle. Ce programme vise à répondre autant aux besoins des entreprises qu'à ceux des immigrants grâce à une formule complète et flexible qui comprend des activités de jumelage gratuites et variées. Une inscription en ligne est accessible à la fois aux personnes immigrantes et aux employeurs.

L'impact de ces différentes mesures a pendant longtemps été limité du fait d'un manque de coordination entre les différents organismes. Pour pallier à cela, la Ville de Montréal s'est dotée, en janvier 2016, d'une structure unique, le Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal (BINAM), devant permettre de regrouper l'ensemble des services et fonds destinés à l'accueil et à l'intégration des nouveaux immigrants. Cette nouvelle structure a notamment été créée afin de favoriser la mise en œuvre pratique, au niveau de la métropole de Montréal, de l'engagement pris par le gouvernement fédéral d'accueillir plusieurs dizaines de millier de réfugiés Syriens en 2015 et 2016. Financé à hauteur de 945 000 USD pour l'année 2016 et comptant une dizaine d'employés, le BINAM permet à la Ville de Montréal de développer une expertise interne dans l'accueil des immigrants, ce dont elle ne disposait pas auparavant. L'objectif de la municipalité est d'offrir un véritable parcours d'intégration grâce à un accompagnement prolongé et centré

sur les personnes immigrantes. Ceci requiert une flexibilité suffisante afin d'adapter les interventions à la fois aux profils des individus et aux spécificités du territoire, tant du point de vue économique et social que culturel.

Créer des liens avec le monde du travail, en impliquant notamment les employeurs locaux, semble également crucial pour que les immigrants puissent avoir accès à des emplois pérennes et que l'économie locale bénéficie pleinement de cette source de talents. Des initiatives ont vu le jour en divers endroits du monde afin de jouer un rôle d'intermédiaire entre les immigrants et les employeurs, favorisant une compréhension mutuelle de ce que les uns peuvent apporter aux autres et mettant en place de manière concrète des passerelles permettant aux immigrants d'accéder au marché du travail. Plus près de Montréal. le Conseil pour l'emploi des migrants dans la région de Toronto (voir encadré 23) offre un exemple de dispositif encourageant l'engagement des acteurs économiques autours de l'accès en emploi des populations issues de l'immigration.

Encadré 23. **Le Conseil pour l'emploi des migrants dans la région de Toronto (TRIEC)**

Le TRIEC (Toronto Region Immigrant Employment Council) rassemble autour d'une même table des ONG, des entreprises, des syndicats et des responsables de politiques publiques dans le but de favoriser l'emploi des immigrants internationaux et de mieux utiliser les compétences que ces derniers apportent à la ville de Toronto. Des employeurs locaux jouent un rôle majeur dans le TRIEC, dont le président est d'ailleurs le président de la Banque royale du Canada. Le TRIEC reçoit également des financements du secteur public et le soutien d'une fondation privée, la Maytree Foundation. Ce partenariat a mis sur pied des programmes de parrainage et de stages à grande échelle : en 2015, 1 338 immigrants qualifiés ont bénéficié d'un parrainage par des employeurs locaux.

4.2. Mesurer les handicaps de certaines personnes face au marché du travail et soutenir les initiatives les visant

L'enjeu de l'intégration sur le marché du travail des jeunes qui ne sont ni en études, ni en emploi, ni en stage ou en formation (les NEET, selon l'acronyme anglais) est jugé prioritaire dans un contexte de rareté grandissante de personnes en âge de travailler et de nécessité d'élever la productivité moyenne du travail.

Comme il a été énoncé au chapitre 1, le taux de diplomation à Montréal était de 76 % en 2014, alors que ce taux est de 78 % dans l'ensemble du Québec et de 84 % à Toronto (Toronto District School Board, 2014). Bien que la proportion d'individus sortant du système scolaire sans aucune qualification ait diminué dans l'agglomération de Montréal au cours des dernières années, la problématique du décrochage scolaire y est importante, notamment dans certains arrondissements de l'île de Montréal. Or, les perspectives de participation au marché du travail, de chômage et de rémunération sont toutes nettement inférieures pour les personnes qui sortent du système scolaire sans aucune qualification, et ce tout au long de leur vie.

Les acteurs économiques montréalais prennent déjà de nombreuses initiatives pour les accompagner les jeunes en difficulté et les NEET. Par exemple, Montréal dispose d'un réseau étendu de Centres Jeunesse Emploi pour ce groupe démographique (encadré 24). De même, lorsqu'un jeune demande de l'assistance sociale, Emploi-Québec travaille avec

Encadré 24. **Des initiatives pour les jeunes : les Carrefours jeunesse-emploi et Fusion Jeunesse**

Les Carrefours jeunesse-emploi

Les Carrefours jeunesse-emploi sont dédiés au soutien des jeunes en matière d'emploi, d'entrepreneuriat et de persévérance scolaire, ou de problématiques personnelles ou sociales. On en dénombre vingt-et-un sur l'île de Montréal.

Le Carrefour jeunesse-emploi Montréal Centre-Ville agit en concertation avec le milieu des affaires et le milieu communautaire. Il accompagne les jeunes de 16 à 35 ans qui résident au centre-ville, y transitent ou le fréquentent, en les motivant et les encadrant, dans la poursuite de leurs projets éducatifs, professionnels, créatifs ou d'entrepreneuriat visant à trouver leur place sur le marché du travail montréalais et ailleurs.

Fusion-jeunesse

Fusion-Jeunesse est un organisme de bienfaisance. Sa mission consiste à lutter contre le décrochage scolaire en créant des liens continus entre le système scolaire, le monde des affaires, les organismes communautaires qui œuvrent auprès des jeunes, tout en développant des projets pédagogiques, pratiques et innovants destinés aux jeunes à risque afin de contribuer à leur instruction, leur socialisation et leur qualification. Cet organisme possède deux bureaux montréalais, dont le siège social de l'organisme qui reçoit le soutien des pouvoirs publics, mais également de représentants de premier plan de la communauté des affaires montréalaises.

Fusion-jeunesse est à l'origine d'une idée innovante qui n'avait pas encore été testée au Québec et au Canada : embaucher et envoyer des étudiants universitaires, à titre de coordonnateurs, dans des écoles secondaires afin de développer et soutenir des projets qui motivent les jeunes à se surpasser de façon créative, les encouragent à s'impliquer davantage dans leur réussite scolaire et suscitent leur sentiment d'appartenance à l'école.

celui-ci et ses partenaires de service afin de l'orienter le plus rapidement possible vers des actions qui le conduiront dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions vers un emploi rémunéré et l'autonomie économique et financière.

Manifestement, au regard des résultats constatés, particulièrement dans certains quartiers, il reste beaucoup de chemin à parcourir avant qu'une très nette majorité de jeunes – surtout de jeunes hommes – soient en mesure de contribuer à une économie montréalaise de plus en plus orientée vers les industries du savoir et vers l'innovation, et d'en bénéficier pleinement en retour. La lutte contre le décrochage scolaire constitue donc un défi majeur et une condition nécessaire à l'amélioration de la situation socio-économique montréalaise.

Note

1. Par exemple, l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes, portant sur l'année 2002 ; et l'Enquête sur l'accès et le soutien à l'éducation et à la formation traitant des données de 2008. Ces deux enquêtes relèvent de Statistique Canada.

Références

BDC (juin 2010), *Portrait entrepreneurial canadien 2010*. Banque de Développement du Canada.

Centre Mowat (2013), *Making It Work: Final Recommendations of the Mowat Centre Employment Insurance Task Force*, novembre 2011, Centre Mowat, The Training Wheels Are Off.

CCMM (février 2016), *Un monde en mutation. Soyons prêt pour les emplois de demain !*, Chambre de commerce du Montréal métropolitain, *www.emploisdufutur.com/*.

Cohendet, P. et B. Mazouz (2009), « Les villes créatives : une comparaison Barcelone-Montréal », Management international, vol. 13.

CMM (décembre 2013), *Perspective Grand Montréal*, Bulletin de la Communauté métropolitaine de Montréal n° 24.

Cooke, P. (2001), « Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy », *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, n° 4, pp. 945-974.

Finnie, R. et al. (2015), « Post-Schooling Outcomes of University Graduates: A Tax Data Linkage Approach », Education Policy Research Initiative, *Working Paper* n° 2015-01, University of Ottawa.

Giguère, S. et F. Froy (2009), *Flexible Policy for More and Better Jobs*, Développement économique et création d'emplois au niveau local (LEED), Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264059528-en*.

Knudsen, B. et al. (2008), « Density and creativity in US Regions », *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 98, pp. 461-478.

MICC (2013), *Éléments explicatifs de la surqualification chez les personnes immigrantes au Québec en 2012*, ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles.

Morgan, Q.J. (2007), *Industry Clusters and Metropolitan Economic Growth and Equality*, School of Government, University of North Carolina at Chapel Hill.

Nelson, R. (2000), National Innovation Systems, in Zoltan J. Acs (dir.pub.), *Regional Innovation, Knowledge and Global Change*, Routledge.

Niosi, J. et M. Zhegu (2011), *Étude sur l'accompagnement à l'internationalisation des PME québécoises*, Rapport de recherche financé par l'Agence de développement économique du Canada.

OCDE (2015a), *Création d'emplois et développement économique local (Version abrégée)*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264230477-fr*.

OCDE (2015b), *Employment and Skills Strategies in Flanders, Belgium*, OECD Reviews on Local Job Creation, Editions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264228740-en*.

OCDE (2014a), *Stratégies d'emploi et de compétences au Canada*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264211612-fr*.

OCDE (2014b), *Employment and Skills Strategies in the United States*, OECD Reviews on Local Job Creation, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264209398-en*.

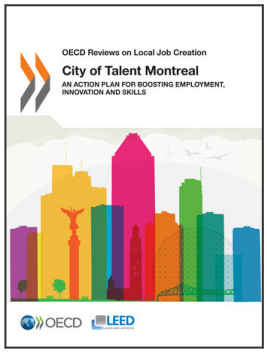
OCDE (2014c), « National programmes for SMEs and entrepreneurship in Italy », dans OCDE, *Italy: Key Issues and Policies*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264213951-9-en*.

Puga, D. (2010), « The magnitude and causes of agglomeration economies », *Journal of Regional Science,* vol. 50/1, pp. 203-219.

Toronto District School Board (2014), *Graduation Rates*, *www.tdsb.on.ca/HighSchool/GraduationRate.aspx*

Ville de Montréal (21 janvier 2016), *L'entrepreneuriat à Montréal : un changement de culture s'opère à la Ville de Montréal*, communiqué.

Zhu, N. (2014), *Synthèse de la littérature sur l'impact de l'immigration sur l'innovation*, ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion.



Extrait de :

City of Talent Montreal

An Action Plan for Boosting Employment, Innovation and Skills

Accéder à cette publication :

https://doi.org/10.1787/9789264268661-en

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2017), « Les actions menées à Montréal : principaux constats », dans *City of Talent Montreal : An Action Plan for Boosting Employment, Innovation and Skills*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: https://doi.org/10.1787/9789264264458-7-fr

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.