

Plan directeur de l'investissement direct étranger du Grand Montréal 2011-2015

Communauté
métropolitaine de
Montréal

Le 2 juin 2011

TROUVER
l'équilibre
GAGNER en
performance



Table des matières

1.	Sommaire exécutif	2
2.	Mise en contexte	4
2.1	Objectifs du mandat.....	4
2.2	Méthodologie	5
2.3	Qu'est-ce que l'IDE ?.....	6
3.	Diagnostic de la situation actuelle	8
3.1	Chaîne de valeur de l'IDE.....	8
3.2	Acteurs clés : les API.....	9
3.3	Acteurs clés : ministères provinciaux.....	11
3.4	Acteurs clés : ministères fédéraux	12
3.5	Acteurs clés : intervenants locaux et municipaux	12
3.6	Acteurs clés : secrétariats de grappes.....	14
3.7	Acteurs clés de l'IDE.....	15
3.8	Concertation, coordination et partenariats	15
3.9	Mesure de la performance.....	16
3.10	Mesure de la performance : estimation globale	17
3.11	Diagnostic de la chaîne de valeur	18
3.12	Portrait des filiales dans le Grand Montréal.....	21
4.	Enjeux et besoins en matière d'IDE.....	23
5.	Options stratégiques	25
6.	Objectifs d'investissement et recommandation.....	27
7.	Tableau sommaire et plan d'action	28
	Annexes	1
	ANNEXE 1 Parties prenantes consultées	2
	ANNEXE 2 Balisage de modèles collaboratifs.....	3
	ANNEXE 3 Image de marque.....	7

Plan directeur de l'investissement direct étranger du Grand Montréal

TROUVER
l'équilibre
GAGNER en
performance

1. Sommaire exécutif

La Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) possède la compétence de faire la promotion de son territoire sur le plan international pour y favoriser l'essor et la diversification de l'économie¹. L'organisme Montréal International exerce cette compétence pour le compte de la Communauté.

Devant le grand nombre de parties prenantes de la CMM (municipalités, organisme de développement économique, secrétariats de grappes, intervenants provinciaux et fédéraux, etc.) ayant un intérêt et un rôle à jouer dans la promotion et l'attraction de projets internationaux, et considérant les objectifs de développement économique qu'elle s'est fixés, il a été convenu d'élaborer ce tout premier Plan directeur de l'IDE.

Ce plan contient d'abord une mise en contexte, où les objectifs et la méthodologie du mandat sont présentés, et où la notion de ce qui constitue un investissement direct étranger est précisée, dans le contexte des agences de promotion des investissements (API), telles que Montréal International (MI) et Investissement Québec (IQ).

La section diagnostic décrit ensuite la chaîne de valeur de l'attraction de projets d'IDE, qui comprend les 10 étapes suivantes : caractérisation du territoire, promotion, ciblage, démarchage, traitement des demandes d'information, accueil des investisseurs, conseil et accompagnement, arrangement incitatif, annonce du projet et suivi des filiales.

On y dresse ensuite un portrait des différents acteurs qui jouent un rôle dans cette chaîne, à savoir les API, les ministères provinciaux et fédéraux, les organismes locaux de développement économique et les secrétariats de grappes sectorielles. Ce portrait est accompagné d'un tableau sommaire indiquant quel type de rôle (proactif, en appui ou occasionnel) est assuré par les acteurs pour les 10 étapes de l'attraction d'IDE.

Le diagnostic se poursuit avec une revue des collaborations existantes et des résultats récents des agences, ainsi qu'une estimation des résultats nets pour le Grand Montréal. Il en ressort notamment que la collaboration existe déjà dans une bonne mesure entre les acteurs, et qu'en moyenne, celle-ci contribue à l'attraction de près de 50 projets d'IDE, représentant des investissements d'environ 850 M\$ et un peu plus de 3 000 emplois. Cependant, l'évaluation et le suivi de la performance métropolitaine en IDE présentent un défi important, notamment en raison des différences entre les systèmes de mesure des deux API.

Chaque étape du processus de l'IDE est ensuite évaluée en fonction de l'impact potentiel d'une collaboration accrue entre les acteurs. Les étapes de la promotion et du suivi des filiales sont celles qui présentent le potentiel le plus élevé, suivies des étapes du ciblage et du démarchage. Le suivi des filiales étant une zone d'amélioration susceptible d'engendrer des retombées directes à court ou moyen terme, le diagnostic se conclut par un portrait de la situation des filiales présentes dans le Grand Montréal (1 900 en tout), de celle des filiales récemment accompagnées par MI et des visites de suivi réalisées au cours des 5 dernières années.

Deux enjeux clés ressortent du diagnostic et de l'ensemble des consultations, à savoir la croissance de l'IDE pour le Grand Montréal dans un contexte relativement défavorable, ainsi que la mesure de la performance métropolitaine globale en attraction d'IDE.

¹ <http://www.cmm.qc.ca/index.php?id=4>

Afin de répondre à ces enjeux, tout en permettant de rehausser la valeur moyenne des investissements étrangers à plus de 1 G\$ annuellement et en tenant compte de l'ensemble du diagnostic et des besoins exprimés pendant les consultations, le Plan directeur recommande les cinq stratégies suivantes :

- Actualisation du projet de stratégie de marque du Grand Montréal en fonction des besoins de 2011 et élaboration d'une nouvelle proposition ;
- Préparation puis adoption par MI, IQ et chacun des acteurs locaux de l'IDE, d'ententes collaboratives tripartites de trois ans ;
- Poursuite de la démarche d'établissement des stratégies de ciblage de créneaux prioritaires aux fins de prospection de nouvelles implantations, en collaboration avec les grappes ;
- Adoption d'un protocole pour la mesure et le suivi de la performance en attraction de projets d'IDE dans le Grand Montréal ;
- Évaluation du programme de MI en matière d'IDE.

Chaque stratégie est assortie de ses actions clés, de l'organisme responsable de sa mise en œuvre et d'un échéancier de réalisation.

Finalement, le Plan directeur recommande deux autres actions clés afin de répondre à des besoins spécifiques exprimés pendant les consultations, à savoir :

- Évaluation des tendances en matière d'investissement et de développement d'espaces industriels et sur les besoins spécifiques futurs des secteurs territoriaux ;
- Étude sur la compétitivité du Grand Montréal par rapport à ses concurrents internationaux, sur le plan des principaux facteurs d'attractivité pour les projets d'IDE, incluant notamment les incitatifs fiscaux et financiers.

2. Mise en contexte

2.1 Objectifs du mandat

Afin d'augmenter la capacité du Grand Montréal à attirer et à retenir les activités, les entreprises et les individus, le Plan de développement économique 2010-2015 (PDE) de la Communauté métropolitaine de Montréal prévoit notamment d'accélérer l'attraction des investissements directs étrangers.

Pour ce faire, il a été convenu de doter la région d'une stratégie métropolitaine intégrée d'IDE.

Le présent plan directeur donne suite à cette recommandation. Il vise les objectifs suivants :

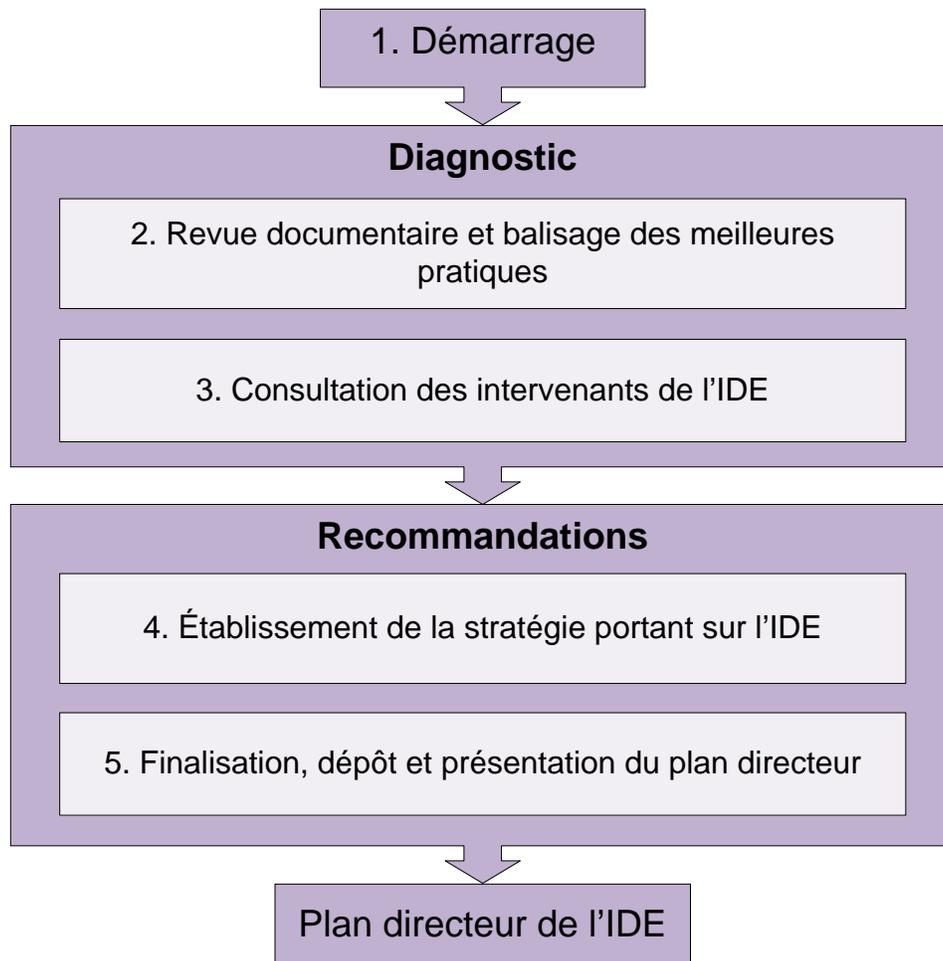
- Répondre aux besoins des grappes, des municipalités et des entreprises étrangères présentes sur le territoire ;
- Cibler des créneaux prioritaires ;
- Établir des objectifs d'investissement (sur trois à cinq ans) ;
- Obtenir un consensus ferme de la part des intervenants relativement à leur synergie ;
- Définir, en se basant sur les meilleures pratiques internationales, les mécanismes permettant la collaboration et la coordination entre les intervenants suivants :
 - Montréal International (MI) ;
 - le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) ;
 - Investissement Québec (IQ) ;
 - les grappes métropolitaines ;
 - les autres acteurs du développement économique ayant des rôles en promotion territoriale et en suivi des filiales.

2.2 Méthodologie

La démarche qui a mené à l'élaboration du présent Plan directeur intégrait la revue et l'analyse de sources secondaires, un balisage de pratiques collaboratives ainsi qu'une série de consultations avec les intervenants de l'IDE du Grand Montréal ainsi que des dirigeants d'entreprises qui ont mené à bien des projets d'IDE dans la métropole.

L'ensemble des travaux, incluant l'élaboration des recommandations, s'est fait en étroite collaboration avec un comité consultatif où siégeaient des dirigeants issus des principales organisations participant au développement économique métropolitain, ainsi que des représentants des paliers municipal, métropolitain et provincial.

Une liste des parties prenantes consultées et un compte-rendu du balisage de pratiques collaboratives sont fournis en annexe. Le schéma suivant représente l'ensemble de la démarche suivie.



2.3 Qu'est-ce que l'IDE ?²

Avant d'aborder le diagnostic de la situation de l'IDE dans Grand Montréal, il importe de bien démystifier la notion d'investissement direct étranger, qui peut se rapporter à deux réalités apparentées, mais bien distinctes.

La première réalité est celle de l'IDE au sens le large ou macroéconomique, qui englobe toute activité par laquelle un investisseur résidant dans un pays obtient un intérêt durable et une influence significative dans la gestion d'une entité résidant dans un autre pays.

Cette définition inclut à la fois les investissements de création (nouveaux projets), les changements de propriété (fusions ou acquisitions internationales) et les transactions financières (ex. : transferts de capitaux entre filiales et sièges sociaux).

Il existe deux moyens de mesure distincts de l'IDE au sens large ou macroéconomique. La première méthode est celle des flux et stocks d'investissements financiers (avec participation étrangère de 10 % et plus), qui sont compilés dans le cadre de la comptabilité nationale et permettent de mesurer l'évolution de la balance des paiements des pays. La seconde méthode est celle qui consiste à mesurer l'activité réelle des filiales étrangères (avec participation étrangère de 50 % et plus) au moyen d'enquêtes nationales. Il est à noter que cette enquête, au Canada, se fait sur la base d'un échantillon et ne fournit pas d'information sur l'IDE des zones métropolitaines. Notons que les deux méthodes s'appuient sur la mesure d'IDE déjà réalisée, et non à des projets d'IDE à venir.

La seconde réalité de l'IDE fait référence au contexte précis qui touche le présent plan, à savoir celui des agences de promotion des investissements (API) des économies avancées.³ Au cours de la seconde moitié du XXe siècle, la plupart des nations et des grandes villes ont reconnu l'importance de la contribution des projets d'investissement direct étranger pour leur développement économique. Elles se sont donc dotées d'agences spécialisées dans la promotion territoriale afin d'attirer de tels projets. L'action des API vise donc un sous-type d'IDE, à savoir les projets à valeur économique ajoutée.

Dans le cas des agences, la plupart du temps, les projets recherchés sont des investissements de création incluant une participation étrangère minimale de 50 %. Ils comprennent les nouvelles implantations de sociétés étrangères, les réinvestissements étrangers dans des filiales existantes, ainsi que les fusions-acquisitions ou alliances stratégiques avec apport financier de l'étranger.

Étant donné que l'action des API vise à susciter, encourager soutenir l'éclosion de nouveaux projets, la pratique courante de ces organisations consiste à mesurer leur performance sur la base des projets d'IDE qu'elles ont accompagnés et dont l'annonce (officialisation de la décision) a eu lieu durant une année donnée. Les montants d'investissements qu'elles publient correspondent donc à une estimation des sommes qui seront injectées dans leur économie à court ou moyen terme. La période visée est généralement de trois ans suivant l'annonce du projet et peut inclure des éléments tels que les immobilisations, les améliorations locatives et les salaires associés au projet.

² Source : « VI. Tendances de l'investissement direct étranger dans les pays de l'OCDE », *Perspectives économiques de l'OCDE*, n° 73, 1/2003, p. 193-201 [<http://www.oecd.org/dataoecd/24/36/2956451.pdf>].

³ Les projets d'IDE n'incluent généralement pas les ententes visant le financement international de projets de R-D réalisés par des entreprises locales, ni les exportations de services tels que les tournages de productions cinématographiques étrangères, les contrats de recherche clinique ou encore la fabrication contractuelle pour une entreprise pharmaceutique étrangère.

Notons que la création d'emploi associée aux projets, ainsi que certaines mesures d'activités (ex. : nombre de visites de sièges sociaux ou de filiales de sociétés étrangères à des fins de prospection d'IDE), sont également comptabilisées par les agences.

Ainsi, on constate que les données sur l'IDE d'une API ne correspondent pas à celles qui sont colligées afin de mesurer la performance nationale en IDE, ce qui interdit la triangulation de telles informations.

Notons finalement qu'il existe trois grands facteurs clés de localisation des projets d'IDE, à savoir l'accès au marché, l'accès au capital humain et la réduction des coûts d'exploitation.

Dépendamment du secteur (ressources, fabrication, services, etc.) et du type de projet (siège régional, bureau de vente, usine, laboratoire de recherche, etc.), l'importance relative de chaque facteur sera plus ou moins grande. Il en va de même de la compétitivité relative des zones économiques pour l'attraction de projets.

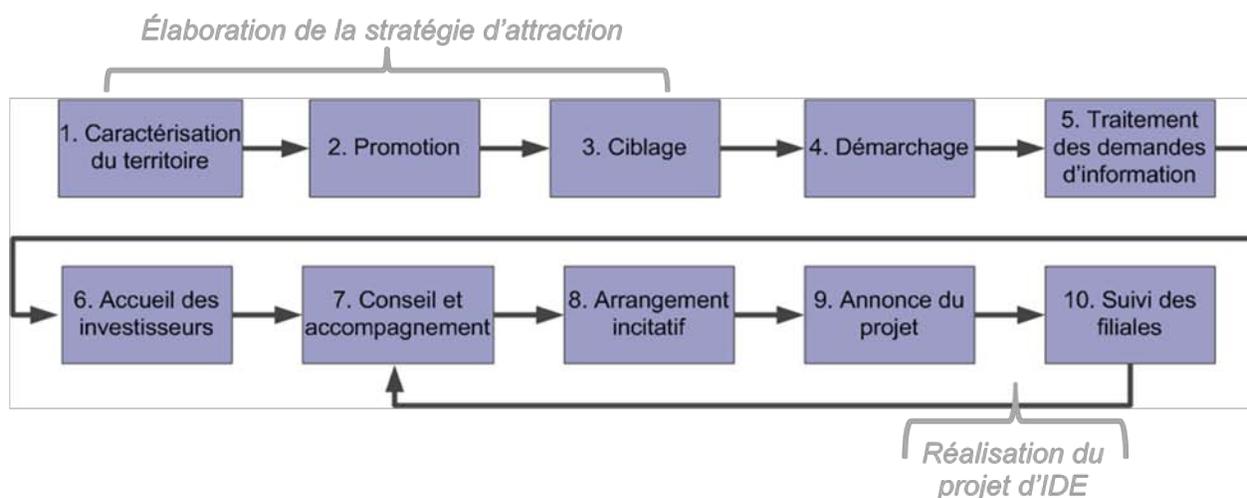
Les économies émergentes où l'on trouve de vastes marchés, ainsi qu'une main-d'œuvre abondante et peu coûteuse, attirent naturellement un grand nombre de nouvelles implantations, notamment dans le secteur manufacturier.

Les économies développées comme le Grand Montréal ont quant à elles plus de facilité à faire valoir leurs atouts lorsque les projets sont associés à l'économie du savoir, à la recherche-développement (R-D) et à des emplois à forte valeur ajoutée.

3. Diagnostic de la situation actuelle

3.1 Chaîne de valeur de l'IDE⁴

L'ensemble du processus visant l'attraction et la mise en œuvre de projets d'IDE comprend 10 étapes, que l'on représente schématiquement de la façon suivante.



On retrouve ci-dessous une description de chacune des étapes du processus.

1. Caractérisation du territoire	Étude des caractéristiques clés d'un territoire ou d'un secteur donné aux fins d'attraction d'IDE, incluant notamment ses avantages concurrentiels et ses opportunités de croissance pour d'éventuels investisseurs étrangers
2. Promotion	Ensemble de moyens (<i>branding</i> , outils, événements, missions, etc.) mis en œuvre pour accroître la notoriété d'un territoire donné et faire valoir ses avantages distinctifs à des fins d'IDE
3. Ciblage	Identification d'entreprises potentiellement intéressées à s'implanter sur le territoire, ou dont l'intégration dans le tissu industriel serait favorable au développement économique du territoire
4. Démarchage	Établissement d'un contact direct avec les entreprises étrangères afin de connaître leurs besoins et de leur présenter les avantages concurrentiels propres au territoire et à son tissu industriel
5. Traitement des demandes	Réponse aux demandes non sollicitées provenant d'investisseurs étrangers potentiels ou de rabatteurs (<i>site locators</i>) et réalisation du suivi adéquat

⁴ Sources : Communauté métropolitaine de Montréal, « Articulier la stratégie de positionnement et rayonnement économique international de la région métropolitaine, Document d'introduction »; Vérificateur général du Québec, « Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2009-2010 », 2010; Montréal International, « Rapport annuel d'Investissement Grand Montréal – 2009 », 2009.

6. Accueil des investisseurs	Présentation directe aux entreprises étrangères des emplacements et partenaires potentiels pour leur implantation lors de visites organisées sur le territoire
7. Conseil et accompagnement	Offre d'information complémentaire et de soutien à des fins de planification d'un projet d'investissement et de démarches auprès d'instances gouvernementales
8. Arrangement incitatif	Évaluation des besoins liés à un projet d'investissement et offre de soutien incitatif, habituellement par l'entremise d'un programme existant (crédits d'impôt, visas de résident permanent, garantie de prêt, formation, aides locales, etc.) ou la facilitation d'un contrat clé
9. Annonce du projet	Annonce, le plus souvent limitée aux parties directement impliquées (gouvernements, agence, etc.), de la décision de réaliser un projet d'investissement étranger sur le territoire et des retombées anticipées du projet (investissement, création d'emplois, etc.)
10. Suivi des filiales	Accompagnement et soutien des filiales d'entreprises étrangères installées sur le territoire afin de les inciter à y demeurer et à y réinvestir, et de faciliter la réalisation de leurs projets. Le soutien peut être local (direct) et international (par l'intermédiaire du siège social)

Il est important de noter que pour une seule annonce de projets (étape 9) un grand nombre d'entreprises doit être contacté (étape 4). Le ratio entre ces deux étapes correspond approximativement à 10 rencontres de démarchage pour un projet annoncé.

Notons également que le suivi des filiales (étape 10) est une étape cruciale, qui permet de générer en moyenne de 60 % à 75 % des investissements dans les économies avancées, le reste étant le fait de nouvelles implantations.

Comme on le constate dans la section suivante, un grand nombre d'acteurs participent à la chaîne de valeur de l'IDE métropolitain.

3.2 Acteurs clés : les API⁵

Les deux principaux acteurs de l'IDE dans le Grand Montréal sont les agences de promotion des investissements.

À l'échelle métropolitaine, la fonction d'API est assurée par Montréal International (MI) et plus spécifiquement par sa Vice-présidence Investissement Grand Montréal (IGM).

Créé en 1996, MI est un OBNL issu d'un partenariat privé-public et sa mission consiste à contribuer au développement économique du Montréal métropolitain et accroître son rayonnement international. Le financement de MI est assuré par quelque 100 membres des secteurs privé et institutionnel, les gouvernements du Canada et du Québec, la Communauté métropolitaine de Montréal, ainsi que la Ville de Montréal. Les mandats de MI sont :

- Attirer, retenir et favoriser l'expansion d'IDE ;
- Attirer, retenir et soutenir l'expansion d'organisations internationales ;

⁵ Source : <http://www.montrealinternational.com/mission-mandats/>

- Attirer, accueillir et retenir les travailleurs étrangers qualifiés ;
- Promouvoir et renforcer l'attractivité économique et le rayonnement international du Grand Montréal.

Investissement Grand Montréal assure le premier des quatre mandats ci-dessus, pour le territoire de la CMM. Bien qu'ayant un rôle actif à chacune des étapes de la chaîne de valeur de l'IDE, IGM se distingue par son rôle clé en matière de promotion, de démarchage et de suivi des filiales.

IGM dispose depuis 2007 d'un budget annuel de 3,2 M\$, qui lui est versé par la CMM. En 2011, 16 personnes travaillaient au sein de la vice-présidence, comparativement à 21 en 2004.

La couverture géographique ciblée par l'API métropolitaine à des fins de démarchage est assurée à partir de Montréal et elle inclut 11 pays d'Europe et 18 États américains.

La couverture sectorielle aux fins de démarchage est arrimée à la stratégie de développement économique de la CMM. En ce sens, les trois secteurs suivants sont dotés d'équipes de démarchage spécialisées, ainsi que de stratégies de ciblage élaborées en collaboration avec les acteurs des grappes structurées :

- Aérospatiale ;
- Sciences de la vie et technologies de la santé (SVTS) ;
- Technologies de l'information et des communications (TIC).

IGM cible également quatre autres secteurs qui correspondent à des grappes métropolitaines, à savoir l'agroalimentaire, l'environnement, les nanomatériaux, ainsi que le transport et la logistique.

L'autre API qui œuvre sur le territoire métropolitain est Investissement Québec (IQ), par le biais de sa Vice-présidence principale aux Affaires internationales.

Investissement Québec est une société d'État provinciale qui a pour mission de favoriser la croissance de l'investissement au Québec, contribuant ainsi au développement économique et à la création d'emplois.

Voici quelques-uns des principaux services offerts par IQ :

- Financement complémentaire (ex. : prêts, garanties de prêts, prise de participation, etc.)
- Outils de développement économique (FIER, Renfort, PASI, etc.)
- Attestation d'admissibilité aux mesures fiscales (affaires électroniques, biotechnologies, multimédia, etc.)

Le mandat des Affaires internationales d'IQ consiste à concrétiser et faciliter l'investissement étranger pour l'ensemble du Québec, incluant le territoire de la CMM. Bien qu'ayant un rôle actif à chacune des étapes de la chaîne de valeur de l'IDE, IQ se distingue par son rôle clé en matière de promotion, de démarchage et de suivi des filiales.

L'information relative aux ressources financières et à la main-d'œuvre consacrées aux activités d'IDE n'est pas disponible.

La société cible des zones situées sur trois continents (Amérique, Europe, Asie), dont la couverture est assurée à partir de bureaux à l'étranger et au Québec.

8 secteurs clés sont prioritaires pour le démarchage, dont 5 qui correspondent également à des secteurs prioritaires pour MI :

- Aérospatiale
- Agroalimentaire
- Logiciels
- Multimédia
- Sciences de la vie

Il importe de noter que la compilation des résultats d'IQ se fait en fonction des régions administratives du Québec, dont les limites ne correspondent pas aux limites du territoire de la CMM.

3.3 Acteurs clés : ministères provinciaux

Deux autres acteurs clés en matière d'IDE dans le Grand Montréal sont des ministères provinciaux.

Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), par le biais de sa Direction générale des affaires économiques internationales, est directement impliqué dans la chaîne de valeur de l'IDE.

Il exerce un rôle en matière de coordination des efforts de promotion des investissements à l'échelle provinciale, notamment via la plateforme technologique Horace +, dans laquelle sont compilées les informations relatives aux filiales étrangères présentes sur le territoire québécois.

Le MDEIE joue également un rôle important lors des déplacements du ministre à l'étranger et au cours desquels des rencontres ont lieu avec des dirigeants de sociétés étrangères.

Finalement, le MDEIE est impliqué lorsque la portée et les besoins financiers d'un projet d'IDE dépassent les critères des programmes gérés par IQ⁶

L'autre ministère est celui des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), qui finance, par le biais du Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole (FIRM), les activités courantes et les projets spéciaux (ex. : études de faisabilité) de MI et des grappes.

⁶ Ex. : 12 interventions au Québec en 2009.

3.4 Acteurs clés : ministères fédéraux

Deux ministères fédéraux jouent un rôle dans l'IDE. Au premier chef on retrouve le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), dont le mandat général consiste à diriger les relations diplomatiques et consulaires et stimuler le commerce international du Canada.

Par l'intermédiaire d'une vingtaine de missions à l'étranger et de 91 employés ETP⁷ (2009-2010), le MAECI fait également la promotion et la prospection d'IDE. Sa direction régionale du Québec assure un rôle d'appui ou proactif (selon les besoins du prospect) en matière de traitement des demandes d'information, d'accueil des investisseurs, de conseil et accompagnement et de suivi des filiales.

La direction régionale du Québec effectue environ 50 visites de filiales par année dans le Grand Montréal, en coordination avec MI. Pour les années 2008-2009 et 2009-2010 respectivement, 38 % et 37 % des projets soutenus par le MAECI ont abouti au Québec.

Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC) est l'autre ministère fédéral qui joue un rôle dans l'IDE, par le biais de sa contribution au financement de MI et par le financement occasionnel de projets d'IDE structurants.

3.5 Acteurs clés : intervenants locaux et municipaux

Une trentaine d'organismes ou corporations de développement économique local (CDE), dont plusieurs Centres locaux de développement (CLD) sont actifs sur le territoire de la CMM. Bien que leurs mandats aient souvent une portée locale et une composante sociale et communautaire, une majorité des CDE s'intéressent et s'impliquent dans la chaîne de valeur de l'IDE. La liste qui suit présente, pour chacune des constituantes géographiques de la CMM, les intervenants locaux les plus directement impliqués. Ceux marqués d'un astérisque (*) ont une entente avec MI relativement au suivi des filiales sur leur territoire.

■ Agglomération de Montréal :

- Direction du développement économique et urbain de la Ville de Montréal*
- Développement économique LaSalle*
- Développement économique Saint-Laurent (incluant Technoparc Montréal) *
- CLD d'Anjou*
- CLD de l'Ouest-de-l'Île*
- CLD Lachine*
- Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO) *

⁷ ETP : équivalent de temps plein (sources : MAECI et DEC).

- Les douze autres organismes locaux de l'agglomération de Montréal (CLD, CDEC ou SDE) n'interviennent généralement pas dans la chaîne de valeur de l'IDE
- Agglomération de Longueuil :
 - Développement économique Longueuil*
- Ville de Laval :
 - Laval Technopole*
- Couronne Nord :
 - CLD économique des Moulins (CLDEM)*
 - CLD de Mirabel*
 - Société de développement économique Thérèse-de-Blainville (SODET – CLD)*
 - CLD de la MRC de L'Assomption
 - CLD de la MRC Deux-Montagnes
- Couronne Sud :
 - CLD de la Vallée du Richelieu*
 - CLD de Marguerite D'Youville*
 - CLD Beauharnois-Salaberry*
 - Varennes Développement*
 - CLD de Vaudreuil-Soulanges*
 - CLD de Roussillon*

Le degré d'implication en matière d'IDE varie significativement d'un organisme local à un autre. La majorité d'entre eux ont une entente avec MI visant le suivi de filiales.⁸ La plupart des organismes qui n'ont pas d'entente à cet effet comptent peu de filiales sur leur territoire ou manquent de moyens pour participer au suivi.

Deux autres facteurs peuvent expliquer le degré variable d'implication des organismes locaux et municipaux dans la chaîne de valeur, à savoir le type de stratégie choisie pour le développement économique et la capacité d'intervenir (statut, volonté politique, moyens financiers, facteurs clés d'attraction, etc.)

⁸ Dans le cadre de son mandat, MI a la responsabilité de conclure des ententes relativement au suivi des filiales avec tous les partenaires locaux et gouvernementaux intéressés et en mesure d'y participer.

3.6 Acteurs clés : secrétariats de grappes

Les secrétariats des grappes sectorielles sont également des acteurs clés avec un rôle complémentaire en matière d'IDE. Le rôle des secrétariats est essentiel en matière de caractérisation du territoire, en raison de leur connaissance du tissu sectoriel métropolitain, ainsi qu'en promotion internationale. Six grappes ont été considérées aux fins du présent plan directeur.

Trois grappes structurées ont participé dans l'élaboration des stratégies de ciblage sectoriel de MI⁹, à savoir :

- Montréal InVivo : sciences de la vie et technologies de la santé ;
- TechnoMontréal : technologies de l'information et des communications ;
- Aéro Montréal : aérospatiale.

Deux grappes présentent un potentiel pour une démarche de stratégie de ciblage avec MI à court ou moyen terme, à savoir :

- Écotech Québec : technologies propres ;
- Future grappe en logistique et transport.

Deux grappes structurées font l'objet de programmes sectoriels particuliers :

- Bureau du cinéma et de la télévision du Québec qui vise notamment à attirer des tournages et des productions étrangères au Québec (surtout exportation de services) ;
- Finance Montréal qui vise à encourager l'installation de sociétés financières d'envergure internationale au Québec, en lien avec le CFI de Montréal pour le territoire de l'agglomération de Montréal.

⁹ Stratégies élaborées en 2010-2011, pour une mise en œuvre de 2011 à 2013 inclusivement.

3.7 Acteurs clés de l'IDE

Le tableau suivant présente un sommaire des acteurs ou types d'acteurs et de leur degré d'implication pour chaque étape de la chaîne de valeur de l'IDE.

Portée géographique	Entités	Mandat d'API	1. Caractérisation du territoire / secteur	2. Promotion	3. Ciblage	4. Démarchage	5. Traitement des demandes d'information	6. Accueil des investisseurs	7. Conseil et accompagnement	8. Arrangement incitatif	9. Annonce du projet	10. Suivi des filiales
Municipalités	Acteurs locaux (CDE, CLD, etc.)		P	O-A-P	O-A-P	O	A-P	A-P	A-P	A	A-P	A-P
Grand Montréal	Montréal International	OUI	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	Grappes métropolitaines		P	P	O-A		O	A-P	O			O
Québec	Investissement Québec	OUI	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	MDEIE		P	P	A	A		O	A	A	A	A-P
	Grappes du Québec		P	P								
Canada	MAECI	OUI		P	P	P	A-P	A-P	A-P			A-P
	DEC		P							O		
Légende :			<i>P</i> : implication proactive (gras = rôle clé de l'organisation) <i>A</i> : implication en appui à un partenaire clé <i>O</i> : implication occasionnelle ou sur une base limitée									

3.8 Concertation, coordination et partenariats

Deux instances mises sur pied par MI en 2004, se réunissent 4 fois l'an, à des fins de partage d'information et de collaboration en matière d'IDE avec les partenaires locaux et gouvernementaux. L'une d'elles est le Comité régional opérationnel des nouveaux investissements (CRONI), qui traite des projets de nouvelles implantations. L'autre est le Comité régional opérationnel des filiales étrangères (CROFÉ), qui a pour objet les filiales déjà implantées.

Dans le cadre de son mandat, MI a également la responsabilité de conclure des ententes relativement à la coordination et au suivi des filiales avec tous les partenaires locaux et gouvernementaux intéressés et en mesure d'y participer. Ces ententes ont été récemment renouvelées pour une période de trois ans, avec 16 corporations de développement économique (CDE), avec la Direction du développement économique et urbain de la Ville de Montréal et avec la Direction régionale du Québec du MAECI.

Un projet pilote visant 200 filiales situées sur le territoire de la CMM fait par ailleurs l'objet de discussions entre MI et IQ. Ce projet vise à tester le potentiel d'optimisation en matière de couverture des filiales et à tester un mode de partage de l'information à la suite des visites. Bien que l'éventualité d'une entente formelle visant la coordination des efforts de MI et d'IQ permette d'anticiper des gains d'efficacité, il importe de comprendre la différence entre les chevauchements perçus entre les deux organisations et la réalité sur le terrain.

En effet, le terrain de jeu est vaste et le risque de s'y croiser dans un court laps de temps est modéré : il y a 1 900 filiales dans le Grand Montréal, dont au moins 70 % ne seront visitées par aucune API durant l'année. En termes de cibles de démarchage, il existe plusieurs milliers de sièges sociaux intéressants dans le monde, avec des dizaines de portes d'entrée (vice-présidences, directions, etc.) possibles pour chacun d'eux.

Les entreprises nouvellement installées et les filiales ayant fait l'objet d'un réinvestissement récent ont l'impression que MI et IQ se complètent et les servent bien; personne ne se plaint d'être trop visité. Plusieurs dirigeants de filiales ne connaissent qu'une seule des deux organisations, ce qui présuppose peu de chevauchements.

Finalement, les liens de collaboration informelle entre les démarcheurs contribuent déjà à optimiser les efforts des deux API dans une certaine mesure.

3.9 Mesure de la performance

Montréal International, Investissement Grand Montréal¹⁰

Le tableau suivant présente un sommaire des résultats publiés par MI pour les 5 dernières années.

Résultats mesurés et rapportés par MI dans le Grand Montréal						
Année (au 31 décembre)	2006	2007	2008	2009	2010	Moy.
Projets soutenus (nombre)	27	43	28	32	28	32
Valeur (M\$)	622	670	631	626	576	625
Emplois (nombre)	3 548	3 473	3 261	2 907	1 774	2 993
Nouvelles implantations (% valeur)	32 %	48 %	48 %	55 %	45 %	46 %
Visites de filiales	177	168	174	243	242	201
Accueils d'investisseurs	227	238	236	254	242	239
Présence terrain (jours)	312	302	337	275	297	306

Il importe de noter que des projets comptabilisés dans ce tableau apparaissent à la fois dans les résultats de MI et d'IQ, puisqu'il arrive que les deux API soutiennent un même projet. Les éléments en rouge représentent les divergences de mesures entre les deux organisations. Ces divergences concernent le territoire de référence,

¹⁰ Source : MI, Bilans des activités 2006-2010.

l'exercice financier, la méthode de comptabilisation de la valeur d'un projet et la mesure d'activités autres que les visites de filiales.

Investissement Québec, Affaires internationales¹¹

Les résultats publiés par IQ pour les cinq derniers exercices complétés sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Résultats mesurés et rapportés par IQ pour l'ensemble du Québec						
Année (au 31 mars)	2007	2008	2009	2010	2011	Moy.
Projets soutenus* (nombre)	52	59	53	80	n.d.	61
Valeur (M\$)	960	1 311	2 070	964	n.d.	1 326
Emplois (nombre)	6 726	4 068	2 741	2 712	n.d.	4 062
Nouvelles implantations (% valeur)	n.d.	16 %	81 %	29 %	n.d.	42 %
Visites de filiales	334	200	318	385	n.d.	309
Visites de sièges sociaux	128	147	121	151	n.d.	137
Rencontres de prospection	153	194	169	260	n.d.	194

Les résultats de l'exercice financier complété le 31 mars 2011 seront disponibles au cours de l'été 2011. Encore une fois, le lecteur notera que des projets comptabilisés dans ce tableau apparaissent à la fois dans les résultats d'IQ et de MI, puisqu'il arrive que les deux API soutiennent un même projet. Les éléments en rouge représentent les divergences de mesures entre les deux organisations. Ces divergences concernent le territoire de référence, l'exercice financier, la méthode de comptabilisation de la valeur d'un projet et la mesure d'activités autres que les visites de filiales.

3.10 Mesure de la performance : estimation globale

Afin de pouvoir mieux évaluer l'ensemble des retombées métropolitaines et de fixer un objectif commun pour l'IDE dans le Grand Montréal, un travail de compilation et d'appariement des résultats a été effectué par les gens de MI, en collaboration avec IQ. La méthode employée pour y arriver se résume comme suit :

1. Revue individuelle des dossiers d'IQ et extraction des projets annoncés dans les municipalités de la CMM
2. Comparaison avec les dossiers de MI pour les années civiles 2008 à 2010
3. Inclusion en 2008 de projets compilés en 2007 chez IQ mais en 2008 chez MI
4. Données retenues : dépenses d'immobilisations et salaires totaux sur trois ans

¹¹ Source : IQ, Rapports annuels 2007-2010.

5. Standardisation du compte des emplois maintenus en fonction des méthodes utilisées chez MI

Le tableau¹² qui suit fournit les résultats sommaires nets du Grand Montréal en matière de projets d'IDE à valeur ajoutée.

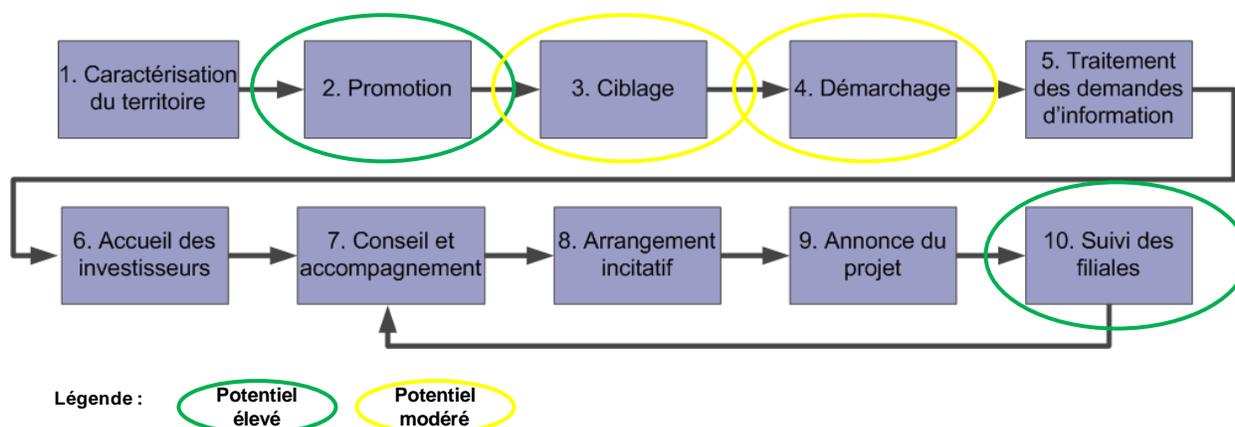
Résultats sommaires nets dans le Grand Montréal, à partir d'une consolidation des résultats de MI et IQ										
Année au 31 déc.	Nombre de projets	% N.I.*	Dépenses d'immobilisations	Salaires totaux	Investissements totaux	% N.I.*	Nouveaux emplois	Emplois maintenus	Emplois totaux	% N.I.*
2008	42	50 %	301 \$	493 \$	794 \$	43 %	2 714	552	3 266	49 %
2009	59	36 %	370 \$	580 \$	951 \$	35 %	3 568	155	3 723	39 %
2010	40	43 %	303 \$	509 \$	812 \$	35 %	2 018	200	2 218	42 %
Moyenne	47	43 %	325 \$	527 \$	852 \$	38 %	2 767	302	3 069	43 %

* % N.I. = proportion de nouvelles implantations.

Les valeurs d'investissements rapportées par MI incluent la somme des améliorations locatives prévues sur trois ans, mais comme cette donnée n'est pas mesurée par IQ, elle a tout simplement été exclue de la compilation ci-dessus. Notons au passage que dans un contexte urbain d'économie du savoir, des améliorations locatives (ex. : aménagement dans un édifice loué) se substituent souvent aux dépenses d'immobilisations qu'on retrouverait dans un contexte industriel plus traditionnel (ex. : construction d'usine).

3.11 Diagnostic de la chaîne de valeur

À l'issue des analyses et des consultations effectuées, il ressort que quatre étapes bénéficieraient d'une optimisation de la collaboration des acteurs de l'IDE, comme présenté dans le schéma que voici :



Les étapes qui ne sont pas encerclées peuvent également bénéficier d'une optimisation de la collaboration entre les partenaires, mais les quatre zones ciblées sont celles où une collaboration accrue aurait le plus d'impacts. Un diagnostic pour chacune des étapes est fourni à la suite.

¹² Sources : Montréal International, Investissement Québec.

Étape 1 : Caractérisation du territoire

- Tous les acteurs répertoriés font de la caractérisation dans le cadre de leurs mandats respectifs, en lien avec leur portée géographique ou sectorielle.
- La caractérisation effectuée par les API pourrait gagner en précision avec une meilleure circulation de l'information en provenance des acteurs locaux et des grappes, qui sont souvent plus près du terrain.

Étape 2 : Promotion (potentiel élevé)

- Plus d'une centaine d'intervenants (municipalités, grappes, corporations de développement économique, etc.) représentant autant d'images de marque sont susceptibles d'avoir une présence à l'international.
- Une image de marque pour le Grand Montréal permettrait d'unifier le message international des partenaires locaux et métropolitains et de fédérer les efforts sous une bannière commune.

Étape 3 : Ciblage (potentiel modéré)

- L'élaboration récente par MI de stratégies sectorielles de ciblage en collaboration avec les grappes de l'aérospatiale, des SVTS et des TIC a permis de faire le point sur :
 - Les besoins exprimés par les acteurs du milieu, incluant des entreprises de tous les sous-secteurs clés, la R-D, le financement, le développement économique local, sectoriel, provincial et fédéral, etc. ;
 - Les tendances mondiales susceptibles d'influencer les projets d'IDE ;
 - Les forces et les faiblesses de ces trois secteurs, ainsi que les menaces et opportunités qui y sont liées relativement aux projets d'IDE.
- Les sous-secteurs et types de projets prioritaires¹³ qui sont issus de ces stratégies permettront d'optimiser les efforts proactifs de MI en démarchage de nouvelles implantations.
- La structuration de nouvelles grappes (technologies propres, transport et logistique) fournit l'occasion d'étendre l'approche à ces secteurs.
- Cependant, un partage plus formel des études sectorielles et des stratégies de ciblage pour les secteurs prioritaires communs aux deux API permettrait de réaliser des gains d'efficacité en matière de planification des activités de prospection.

Étape 4 : Démarchage (potentiel modéré)

- La mise en commun des efforts des API pour certaines entreprises phares de très grande taille permettrait d'accroître le taux de succès des approches.

¹³ MI préfère limiter la circulation de ses stratégies de ciblage, qui ne sont donc pas reproduites dans le présent document. Il faut également noter que deux des trois stratégies sectorielles n'ont pas encore été adoptées par le conseil d'administration.

Étape 5 : Traitement des demandes d'information

- Le traitement des demandes d'information s'effectue habituellement de façon fluide et efficace du côté des API.
- Le délai de réponse de certains partenaires locaux en matière d'information sur les terrains disponibles aurait avantage à être réduit, étant donné l'importance du facteur temps dans ce type de décision.

Étape 6 : Accueil des investisseurs

- De façon générale, l'accueil des investisseurs ne pose pas de problème.
- Certains acteurs locaux et certaines grappes souhaiteraient y participer plus souvent.

Étape 7 : Conseil et accompagnement

- Globalement, les services de conseil et d'accompagnement offerts par les acteurs impliqués sont adéquats et les démarcheurs impliquent les personnes / instances requises afin de répondre aux besoins des investisseurs potentiels.

Étape 8 : Arrangement incitatif

- La facilitation des arrangements incitatifs se déroule convenablement et les démarcheurs impliquent les personnes / instances requises afin de répondre aux besoins des investisseurs potentiels.
- Cependant, les facteurs d'attractivité du territoire métropolitain, incluant les incitatifs fiscaux et financiers, soulèvent des interrogations ; il serait souhaitable de faire le point sur cette question et de mieux cerner la compétitivité du Grand Montréal en matière d'IDE dans le contexte économique actuel.

Étape 9 : Annonce du projet

- En général, la facilitation des annonces de projets ne pose aucun problème particulier et les démarcheurs impliquent les personnes / instances requises lorsque les investisseurs permettent la publication des annonces.

Étape 10 : Suivi des filiales (potentiel élevé)

- Le suivi des filiales est un élément clé à la fois de la croissance et de la rétention de l'IDE.
 - Il est généralement admis qu'il est plus facile d'effectuer une nouvelle vente à un client existant que de gagner un nouveau client. La même logique semble s'appliquer à l'attraction d'IDE, qui s'effectue par le biais des filiales dans 60 à 70 % des cas.
 - Les filiales qui ne réalisent pas de projet de réinvestissement à court ou à moyen terme risquent davantage de quitter leur lieu d'implantation que celles qui en réalisent, d'où l'importance d'effectuer un suivi régulier auprès d'un maximum de filiales stratégiques et de soutenir leurs éventuels projets.

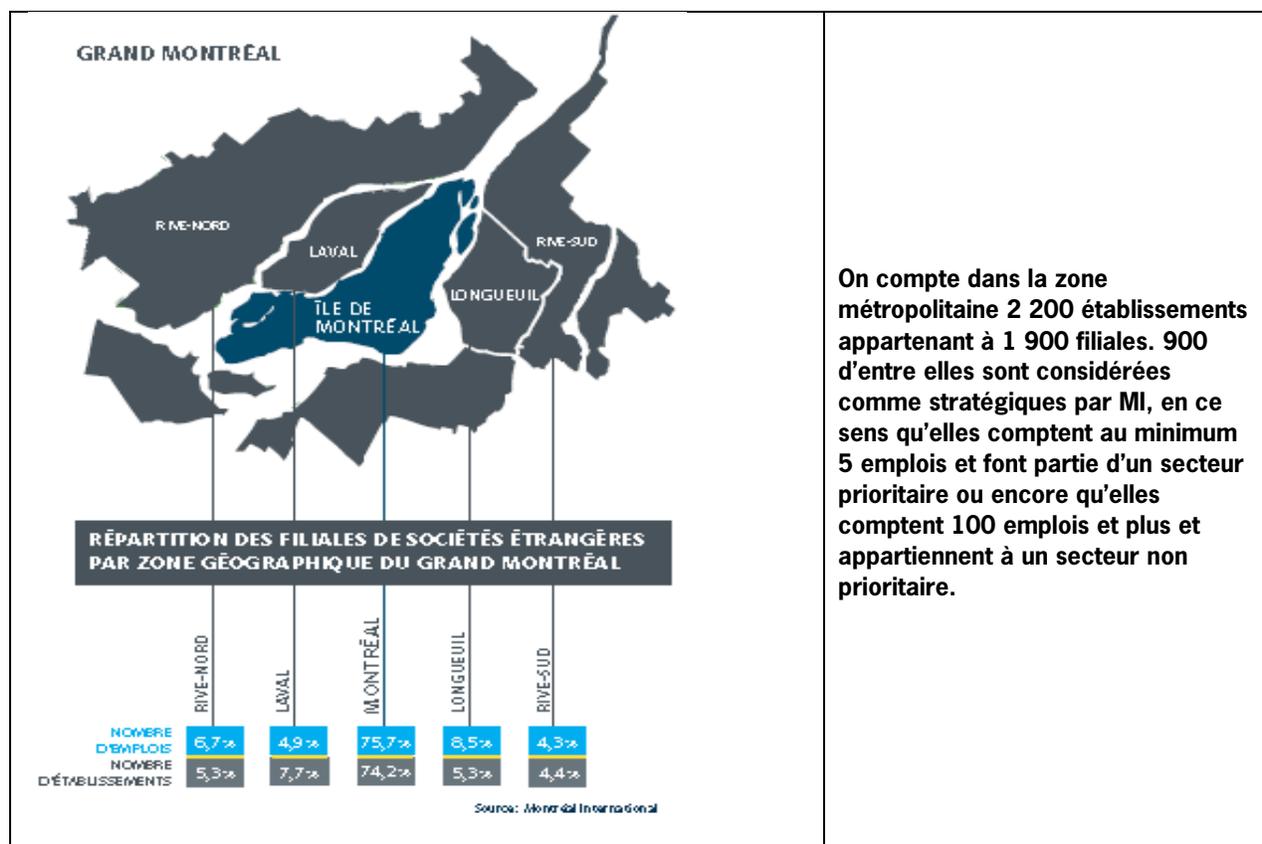
- Le suivi des filiales est probablement l'étape où il y a le plus de potentiel d'optimisation à court terme. Élargir la coordination permettrait de réaliser une partie de ce potentiel. Afin d'illustrer ce propos, la section suivante offre un portrait des filiales dans la région métropolitaine.

3.12 Portrait des filiales dans le Grand Montréal¹⁴

Les filiales jouent un rôle moteur dans l'économie métropolitaine. Elles y représentent notamment 9 % de l'emploi total (15 % si on inclut les emplois indirects), 20 % du PIB et près d'un dollar sur trois d'investissements privés non résidentiels.

En outre, elles sont de plus en plus reliées aux grappes des technologies de l'information et des communications, des sciences de la vie et technologies de la santé, ainsi que de l'aérospatiale. En effet, ces trois secteurs représentent environ 40 % des filiales en place, mais 80% de la valeur des implantations soutenues par MI au cours de la période 2005-2009.

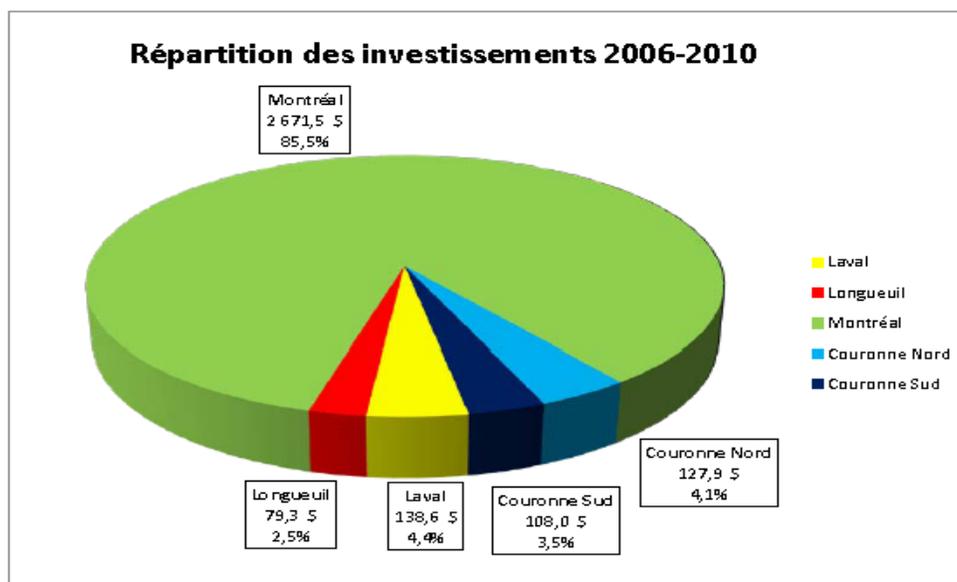
Comparativement à la moyenne des entreprises, les filiales ont une productivité supérieure, rémunèrent mieux leurs employés, contribuent au développement de l'innovation dans tous les secteurs, sont plus susceptibles d'avoir un centre de R-D et utilisent davantage les technologies de pointe.



¹⁴ Sources : Montréal International, 2011, « Les filiales des sociétés étrangères établies dans le Grand Montréal »; « Liaisons globales : les multinationales au Canada : aperçu des recherches à Statistique Canada », John R. Baldwin et Guy Gellatly, novembre 2007

Projets soutenus par MI au cours des cinq dernières années¹⁵

Les 158 projets d'IDE accompagnés par MI au cours de 5 dernières années représentaient une valeur d'IDE totale de 3,125 G\$. Ces investissements se répartissent de la façon suivante :



À titre comparatif, pour les 11 premiers mois de 2010, la proportion des investissements soutenus par MI sur l'île de Montréal était de 63 %.

Visites de filiales réalisées chaque année par MI et les partenaires locaux (CDE)

Année	Nombre d'ententes	Visites par les CDE	Visites par MI	Visites conjointes	Total net de visites	% annuel de couverture*
2005	6	96	131	7	220	24 %
2006	11	129	177	39	267	30 %
2007	14	149	168	70	247	27 %
2008	13	136	174	35	275	31 %
2009	16	181	243	70	354	39 %
2010	16	111	242	63	290	32 %
Moyenne		134	189	15 %	276	31 %

*Avec l'hypothèse d'une base stable de 900 filiales stratégiques (sources : MI, IQ).

Considérant le délai moyen de maturation des projets d'IDE (environ 18 mois), un taux annuel de couverture de 67 % serait souhaitable. Une coordination avec IQ, qui a réalisé 283 visites de filiales dans le Grand Montréal en 2009-2010, permettrait de se rapprocher du seuil souhaitable.

¹⁵ Source : Montréal International.

4. Enjeux et besoins en matière d'IDE

Deux enjeux importants émergent du diagnostic et des consultations avec les parties prenantes. Le premier est celui de la croissance de l'IDE pour le Grand Montréal dans un contexte relativement défavorable, marqué par les éléments suivants :

- La concurrence des pays émergents est toujours plus vive (coûts de production et accès au marché) ;
- Des incitatifs jadis propres au Québec ne sont plus aussi distinctifs (ex. : crédits pour la R-D) ;
- La conjoncture économique récente est défavorable, surtout considérant les 18 mois requis en moyenne pour le développement des projets ;
- La force relative du dollar canadien ne favorise pas les investissements provenant des États-Unis ;
- La difficulté d'arrimer l'offre et la demande de talents se manifeste dans certains secteurs de pointe.

En lien avec cet enjeu, MI a observé en 2010 une diminution du nombre de projets en provenance des États-Unis, ainsi qu'une diminution de leur taille moyenne.

Le deuxième enjeu est celui de la mesure de la performance métropolitaine globale, dans un contexte où chaque API utilise sa propre méthodologie, avec des divergences significatives en termes de :

- Définition de la valeur de l'investissement : inclusion ou non des salaires et des améliorations locatives ;
- Compilations géographiques : municipalités vs régions administratives ;
- Exercices financiers de référence : attribution, publications des projets ;
- Activités mesurées, autres que les visites de filiales.

Le MDEIE implante actuellement un modèle de compilation des données sur la performance des IDE pour l'ensemble du Québec. La CMM aurait avantage à tableur sur ce travail afin de suivre la performance globale du Grand Montréal en matière d'IDE.

Au-delà des enjeux de la croissance et de la mesure de la performance globale en matière d'IDE, la consultation des parties prenantes a permis l'expression des besoins suivants :

- Se doter d'une stratégie de marque « grand montréalaise » flexible, misant sur une version du projet développé en 2008 (pour plus d'exemples consulter l'annexe 3) :

Montréalisez
vos ambitions 

- Inclure la participation d'IQ aux ententes de partage des visites de filiales dans le Grand Montréal ;
- Couvrir de façon adéquate les besoins des régions¹⁶ situées hors de l'île de Montréal, sans perdre de vue l'importance des projets à valeur ajoutée (emplois du savoir, contenu technologique, R-D, etc.) ;
- Mettre en œuvre les stratégies de ciblage développées par MI en collaboration avec les grappes, tout en évitant de placer des entreprises locales en situation de concurrence directe avec de nouveaux arrivants ;
- Accroître la transparence des méthodes d'évaluation de la performance en attraction d'IDE, comprendre l'impact des interventions de facilitation et assurer une validation des résultats.

¹⁶ Le besoin de nouveaux terrains industriels a été mentionné pendant les consultations. Le projet de Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) de la CMM prévoit la modification et la révision du périmètre métropolitain selon diverses modalités, afin de répondre aux besoins des différents territoires de la CMM à cet égard.

5. Options stratégiques

À la lumière du diagnostic et des enjeux de l'IDE, ainsi que des besoins des parties prenantes, les cinq options stratégiques suivantes sont proposées.

1. Actualisation du projet de stratégie de marque du Grand Montréal à temps pour les activités de promotion de 2012
2. Préparation puis adoption par MI, IQ et chacun des acteurs locaux de l'IDE, d'ententes collaboratives tripartites de trois ans prévoyant :
 - Les rôles et responsabilités de chaque organisation en lien avec les enjeux et besoins du territoire en matière d'IDE;
 - L'optimisation des visites de filiales afin d'en accroître la couverture ;
 - Le partage d'information en lien avec les visites de filiales et l'évolution de celles-ci sur le territoire.

Ces ententes pourront être inspirées des ententes bipartites de MI avec les CDE. Il suffirait essentiellement de les amender et de les bonifier au besoin, en y ajoutant IQ.
3. Poursuite de la démarche d'établissement des stratégies de ciblage de créneaux prioritaires aux fins de prospection de nouvelles implantations, en collaboration avec les grappes
 - Stratégie adoptée : sciences de la vie et technologies de la santé ;
 - Stratégies en cours d'adoption : technologies de l'information et des communications, et aérospatiale ;
 - Stratégies à venir : technologies propres, et logistique et transport (en lien avec le développement de la grappe).
4. Adoption d'un protocole pour la mesure et le suivi de la performance en attraction de projets d'IDE dans le Grand Montréal qui prévoirait par exemple :
 - Des règles de comptabilisation claires et arrimées avec la démarche du MDEIE ;
 - Une mesure de l'impact relatif des interventions des API auprès des investisseurs (degré d'influence sur les décisions d'investir);
 - La vérification indépendante périodique des résultats dans le Grand Montréal ;
 - La présentation du rapport annuel de MI aux instances de la CMM.

5. Évaluation du programme de MI en matière d'IDE, ceci afin de :

- Déterminer de façon indépendante l'effet des dollars qui y sont investis par la CMM, notamment en matière de retombées économiques et fiscales générées ;
- Déterminer l'opportunité d'un ajustement des ressources en lien avec la structuration de grappes d'une part, et l'atteinte des objectifs d'investissement d'ici à 2015 d'autre part.

Avantages, inconvénients et coût pour la CMM

Option	Avantages	Inconvénients	Coût estimé pour la CMM
1. Stratégie de marque	Renforcement de la promotion internationale de la région	Aucun	+100 K\$ en 2012
2. Ententes collaboratives tripartites	Possibilité de générer 2 à 3 projets supplémentaires chaque année, correspondant à 35 à 60 M\$ d'investissements additionnels sur l'ensemble du territoire de la CMM Renforcement de la rétention	Aucun	Aucun
3. Stratégies sectorielles / créneaux prioritaires	Peu coûteux Impact qualitatif et quantitatif favorable	Aucun	Aucun
4. Protocole de mesure de la performance	Transparence et reddition de comptes	Complexité de la mise en œuvre	+100 K\$ en 2012, +50 K\$ annuellement ensuite
5. Évaluation du programme de MI en matière d'IDE	Transparence et reddition de comptes Possibilité d'établir un lien entre les dollars investis et les retombées générées	Nécessité d'attendre au minimum une année après la mise en œuvre du nouveau protocole de mesure de la performance	+100 K\$ à +200 K\$ en 2013

6. Objectifs d'investissement et recommandation

L'établissement d'objectifs d'investissement doit se faire en tenant compte des éléments suivants :

- Objectif général visé par le PDE : augmenter significativement et de façon soutenue la croissance moyenne du PIB de la métropole;
- Période visée par le PDE de la CMM : 2010-2015;
- Performance historique réalisée dans le Grand Montréal en matière d'IDE;
- Capacité de mesurer les résultats.

À la lumière de ces critères, les objectifs métropolitains suivants sont proposés pour la période 2012-2015 :

- Faire passer la valeur moyenne des investissements de 852 M\$ à plus de 1 G\$ annuellement au cours de la période;
- Maintenir la proportion de nouvelles implantations au-dessus de 30 % du total en valeur;
- Assurer chaque année une couverture minimale de 50 % des filiales stratégiques du territoire.

La mise en œuvre de l'ensemble des options stratégiques proposées permettra l'atteinte de ces objectifs.

7. Tableau sommaire et plan d'action

Le tableau ci-dessous fournit une vue d'ensemble des stratégies, des autres besoins exprimés par les acteurs locaux et des actions clés recommandées par le Plan directeur de l'investissement direct étranger du Grand Montréal.

	Stratégies	Actions clés	Organisations responsables	Échéance	Coût estimé pour la CMM
1	Actualisation du projet de stratégie de marque du Grand Montréal à temps pour les activités de promotion de 2012.	Préparer un appel d'offres et choisir le fournisseur pour la mise en œuvre de la stratégie de marque approuvée en 2008 par le conseil de la CMM.	CMM	30 septembre 2011	Aucun
		Élaborer le plan de mise en œuvre de la stratégie de marque.	CMM	31 décembre 2011	100 K\$ en 2011
2	Préparation puis adoption par MI, IQ et chacun des acteurs locaux de l'IDE, d'ententes collaboratives tripartites de trois ans prévoyant : - Les rôles et responsabilités de chaque organisation en lien avec les enjeux et besoins du territoire ; - L'optimisation des visites de filiales afin d'en accroître la couverture ; - Le partage d'information en lien avec les visites de filiales et l'évolution de celles-ci sur le territoire. Ces ententes pourront être inspirées des ententes bipartites de MI avec les CDE. Il suffirait essentiellement de les amender et de les bonifier au besoin, en y ajoutant IQ.	Évaluer les résultats du projet pilote de MI et IQ concernant les 200 filiales et proposer une suite permettant de réaliser les ententes tripartites.	MI	31 décembre 2012	Aucun
3	Poursuite de la démarche d'établissement des stratégies de ciblage de créneaux prioritaires aux fins de prospection de nouvelles implantations, en collaboration avec les grappes : - Stratégie adoptée : sciences de la vie et technologies de la santé ; - Stratégies en cours d'adoption : technologies de l'information et des communications, et aérospatiale ; - Stratégies à venir : technologies propres, logistique et transport (en lien avec le développement de la grappe).	Finaliser le processus d'approbation des stratégies de ciblage en sciences de la vie et technologies de la santé, en technologies de l'information et des communications, ainsi qu'en aérospatiale par les conseils d'administration	MI, Montréal InVivo, TechnoMontréal, Aéro Montréal	30 septembre 2011	Aucun
		Élaborer la stratégie de ciblage des créneaux prioritaires en technologies propres.	MI	31 décembre 2011	Aucun
		Élaborer la stratégie de ciblage des créneaux prioritaires en logistique et transport.	MI	31 décembre 2013	Aucun
4	Adoption d'un protocole pour la mesure et le suivi de la performance en attraction de projets d'IDE dans le Grand Montréal qui prévoirait par exemple : - Des règles de comptabilisation claires et arrimées avec la démarche du MDEIE ; - Une mesure de l'impact relatif des interventions des API auprès des investisseurs (degré d'influence sur les décisions d'investir) ; - La vérification indépendante périodique des résultats dans le Grand Montréal) ; - La présentation du rapport annuel de MI aux instances de la CMM.	Conclure une entente avec le MDEIE, IQ et MI afin d'obtenir annuellement du MDEIE les données compilées sur les projets d'IDE du Grand Montréal, ceci dans le but de suivre la performance métropolitaine globale.	CMM	31 décembre 2011	Aucun
		Mettre en place un processus de vérification indépendante des résultats d'IDE du Grand Montréal, notamment auprès des entreprises accompagnées.	CMM	31 décembre 2012	100 K\$ en 2012, 50K\$ par année par la suite
		Rendre compte annuellement des résultats de MI à une des instances de la CMM.	MI	31 décembre 2011	Aucun
5	Évaluation du programme de MI en matière d'IDE, ceci afin de : - Déterminer de façon indépendante l'effet des dollars qui y sont investis par la CMM, notamment en matière de retombées économiques et fiscales générées ; - Déterminer l'opportunité d'un ajustement des ressources en lien avec la structuration de grappes et l'atteinte des objectifs d'investissement.	Définir la portée et l'envergure souhaitable pour l'évaluation du programme (sa pertinence, son efficacité, l'efficience des moyens, sa rentabilité et son impact) dans le but de faciliter la prise de décision des élus en matière de financement de MI.	CMM	31 décembre 2012	Aucun
		Préparer un appel d'offres et réaliser l'évaluation du programme de MI en IDE.	CMM	30 juin 2013	100-200 K\$

	Autres besoins exprimés par les acteurs locaux	Actions clés	Organisation responsable	Échéance	Coût estimé pour la CMM
1	Le besoin de nouveaux terrains industriels a été mentionné pendant les consultations. Le projet de Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) de la CMM prévoit la modification et la révision du périmètre métropolitain selon diverses modalités, afin de répondre aux besoins des différents territoires de la CMM à cet égard.	Réaliser une étude économique sur les tendances en matière d'investissement et de développement d'espaces industriels et sur les besoins spécifiques futurs des secteurs du territoire.	CMM	30 juin 2012	300 K\$
2	Les facteurs d'attractivité du territoire métropolitain, incluant les incitatifs fiscaux et financiers, soulèvent des interrogations; il serait souhaitable de faire le point sur cette question et de mieux cerner la compétitivité du Grand Montréal en matière d'IDE dans le contexte économique actuel.	Réaliser une étude sur la compétitivité du Grand Montréal par rapport à ses concurrents internationaux, sur le plan des principaux facteurs d'attractivité pour les projets d'IDE, incluant notamment les incitatifs fiscaux et financiers.	CMM	31 décembre 2011	100 K\$

Annexes

TROUVER
l'équilibre
GAGNER en
performance

Annexe 1

Parties prenantes consultées

- Agences de promotion / prospection d'IDE :
 - Montréal International
 - Investissement Québec
- Acteurs locaux du développement économique :
 - Agglomération de Montréal
 - Agglomération de Longueuil
 - Ville de Laval
 - Couronne Nord
 - Couronne Sud
- Filiales d'entreprises étrangères sur le territoire de la CMM :
 - Filiales nouvellement installées
 - Filiales ayant fait l'objet d'un projet de réinvestissement étranger récent
- Secrétariats des grappes métropolitaines à haut potentiel pour l'IDE
 - TechnoMontréal
 - Montréal InVivo
 - Aéro Montréal
- Ministères provinciaux (MDEIE, MAMROT) et fédéraux (DEC, MAECI)

Annexe 2

Balisage de modèles collaboratifs

3 modèles analysés



Description sommaire des cibles

Description	Cibles de balisage		
	Copenhague / Danemark	Philadelphie / Pennsylvanie	Orlando / Floride
Population Ville (Métro)	530 000 (1 900 000)	1 500 000 (5 800 000)	236 000 (2 080 000)
Secteurs clés de l'économie du savoir	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technologies vertes ■ TIC ■ Sciences de la vie ■ Logistique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sciences de la vie ■ Services financiers ■ Télécommunications 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Médias numériques ■ Aéronautique ■ TIC
Agence étatique de promotion et d'attraction d'IDE	Invest in Denmark (Ministry of Foreign Affairs of Denmark)	Center for Direct Investment (State of Pennsylvania)	Enterprise Florida (State of Florida)
Agence métropolitaine de promotion et d'attraction d'IDE	Copenhagen Capacity (CopCap)	Select Greater Philadelphia (Greater Philadelphia Chamber of Commerce)	Metro Orlando Economic Development Commission (Orlando EDC)
Particularité clé de la zone	Spécialisation : l'agence étatique fait la promotion du pays en général et de toutes les industries, alors que l'agence métro agit de façon très ciblée	Centralisation : l'agence étatique coordonne globalement les efforts, mais l'agence métro joue un rôle clé dans la promotion, le démarchage et l'accueil	Très forte centralisation : l'agence étatique coordonne les efforts d'attraction d'IDE
Financement des agences	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agence étatique : public ■ Agence métro : privé 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agence étatique : public ■ Agence métro : privé 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agence étatique : 80 % privé ■ Agence métro : privé

Éléments d'intérêt

Éléments d'intérêt	Cibles de balisage		
	Copenhague / Danemark	Philadelphie / Pennsylvanie	Orlando / Floride
Facilitation de la collaboration en démarchage	Collaboration de type « bottom-up » : les efforts de collaboration viennent des individus et non de règlements imposés	Proximité physique des bureaux des deux agences, qui facilite les interrelations Communications fréquentes et constantes : essentielles au bon fonctionnement du processus	Organisation simple avec des lignes de contrôle directes et claires : toutes les organisations régionales se réfèrent à l'agence étatique
Minimisation des redondances en démarchage	L'agence métro ne cible que trois industries porteuses, dans sept pays à haut potentiel, alors que l'agence étatique ratisse large par l'intermédiaire des ambassades	La communication continue entre les représentants des agences minimise les redondances	La centralisation permet la distribution optimale des efforts, ce qui évite les redondances
Partage en matière de suivi des filiales	L'agence métro a 200 cibles de suivi sur un total de 3 000 entreprises étrangères L'agence étatique ne cible que les très grandes sociétés (ex. : Microsoft), il y a collaboration <i>ad hoc</i> des deux agences pour environ 30 filiales	Aucune des deux agences n'est directement responsable du suivi avec les filiales Les services de développement économique du <i>county</i> et de la ville font parfois des suivis	L'agence étatique fait parfois un suivi avec certaines entreprises ciblées Néanmoins, la région métro ne souhaite pas toujours que l'État intervienne directement sur son territoire, ce qui cause des frictions
Point de différenciation des efforts de l'agence métropolitaine	Personnalisation des efforts : la valeur ajoutée est liée à la création de <i>business cases</i> spécifiques pour les entreprises ciblées	Rien de particulier	Rien de particulier
Représentativité de l'ensemble des localités de la zone métropolitaine	Proximité des représentants : il y a des représentants de l'agence métropolitaine dans chacune des 29 municipalités de la région Ceci assure une compréhension et une réponse aux besoins locaux	L'agence métropolitaine tente de faire la promotion de toutes les localités, en fonction des besoins des industries Enjeu particulier : l'agence métropolitaine touche trois États (Pennsylvanie, New Jersey et Delaware); il y a donc un protocole en place pour localiser les projets provenant des agences étatiques dans les États qui ont fourni l'information	L'agence métropolitaine a la responsabilité de s'assurer de la représentativité de l'ensemble des localités Ainsi, lorsque l'agence étatique transmet un projet à l'agence métro, celle-ci s'occupe de sélectionner la localisation dans la région avec les partenaires locaux

Constats et conclusion du balisage

- Coordination des efforts : deux cas de figure
 - Danemark : décentralisation des efforts avec coopération informelle entre les représentants des agences et concentration sectorielle et géographique des efforts de la part de l'agence métropolitaine
 - Floride et Pennsylvanie : centralisation plus ou moins forte des efforts au palier de l'État
- Outils collaboratifs
 - Bien que certaines agences utilisent des logiciels de gestion de la relation client (CRM), il n'existe pas de système d'information partagé entre les agences étatique et métropolitaine dans les zones observées.
- Suivi des filiales
 - Les activités de suivi des filiales sont relativement peu développées du côté des agences. Lorsque les deux agences ont des cibles de suivi communes, leur collaboration est informelle.
- Conclusion
 - Les contextes sont différents et les pratiques peu transférables. Il faudra élaborer une solution sur mesure pour le Grand Montréal.

Annexe 3 Image de marque

Quelques variations de la proposition finale



Fier partenaire du 
Grand Montréal



Fier partenaire du 
Grand Montréal



Fier partenaire du 
Grand Montréal