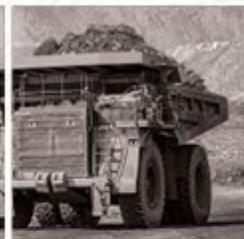




POUR DES RÉGIONS ÉCONOMIQUEMENT DYNAMIQUES

LIVRE BLANC

Novembre 2019



fccq | Fédération des chambres
de commerce du Québec

PRÉFACE

Le développement des régions représente un défi qui concerne tout le Québec. À mes yeux, des régions fortes et dynamiques, qui mettent en valeur le potentiel diversifié de nos communautés et de nos territoires profitent à l'ensemble de l'économie québécoise.

Le développement régional représente aujourd'hui un défi parce que de grandes tendances lui font obstacle. C'est le cas par exemple pour la transition d'une économie auparavant basée sur l'agriculture et le secteur primaire vers une économie basée sur les secteurs secondaire et, de plus en plus, tertiaire.

C'est le cas aussi pour le phénomène d'urbanisation en cours à la grandeur de la planète, ainsi que pour le vieillissement de la population qui a cours dans plusieurs grands pays industrialisés.

À l'inverse, on observe certaines évolutions favorables qui accroissent l'attrait de la vie en région. L'économie se « dématérialise » de plus en plus avec l'essor du numérique. De nouvelles formes d'organisation du travail voient le jour, ce qui permet de travailler, de commercer et de collaborer à distance. De plus en plus de gens aspirent aussi à une meilleure qualité de vie, loin de la congestion routière, de la pollution et du bruit.

Cela révèle un intéressant potentiel pour les régions, sur lequel nous devons chercher à construire.

À titre de partenaire socioéconomique, et parce qu'il a toujours été associé aux régions, le Mouvement Desjardins est très concerné par la démarche et les objectifs visés par ce Livre blanc. Et il sera attentif aux suites qui en seront données.

Nous avons collectivement tout à gagner à optimiser les conditions permettant aux entrepreneurs de jouer pleinement leur rôle. Un rôle de créateurs d'emplois et de contributeurs de premier plan au dynamisme économique et social. Je suis convaincu que c'est en multipliant les réussites d'entreprises que l'on construit des communautés dynamiques et en santé.

Le Mouvement Desjardins se sent aussi interpellé par le travail encore nécessaire pour accroître la collaboration entre les partenaires socioéconomiques.

Nous sommes des promoteurs de coopération, entre les personnes et entre les organisations. Avec les autres coopératives, nous nous inscrivons dans le sens de l'« économie collaborative » moderne et inclusive qui façonnera les régions fortes de demain.

Je remercie la Fédération des chambres de commerce du Québec pour cette importante contribution à notre recherche collective de solutions.

Nous sommes à ses côtés pour la suite des choses.



Guy Cormier, MBA
Président et chef de la direction,
Mouvement Desjardins

MOT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le contexte de développement économique du Québec, notamment l'évolution récente des leviers locaux de développement et l'impact des différentes tendances économiques, technologiques et sociales, exige des approches novatrices pour répondre à de nouveaux besoins.

La mission de la Fédération des chambres de commerce du Québec lui donne un regard global sur l'économie québécoise et ses interventions en faveur du développement économique de toutes les régions du Québec sont au cœur de ses actions. Il était donc naturel qu'elle mette à contribution son vaste réseau pour préparer le présent Livre blanc, intitulé Pour des régions économiquement dynamiques, et interpeler les gouvernements sur les enjeux de développement régional, car des régions économiquement dynamiques profiteront à tous les Québécois.

La démarche a reposé sur une analyse exhaustive des données socioéconomiques régionales, une revue de littérature en développement régional, des entrevues auprès d'acteurs économiques du Québec, ainsi qu'un vaste exercice de consultation auprès des entreprises. Des entrepreneurs, intervenants et chambres de commerce de partout ont contribué à la réflexion.

Ces échanges enrichissants ont permis de bien identifier les enjeux et de proposer des solutions pour répondre aux défis des entreprises. Par le fait même, on atteignait l'objectif de sortir d'une simple liste de projets, aussi méritants soient-ils, et d'en arriver à des propositions structurantes.

Le constat de nos consultations est clair : nos gouvernements doivent s'attaquer à sept enjeux prioritaires, qui permettront de limiter les impacts de la décroissance démographique et de la rareté de la main-d'œuvre, favoriser l'adéquation des compétences de la main-d'œuvre avec les besoins des entreprises et la coordination des intervenants en développement et rallier les acteurs économiques autour d'une vision commune qui permet de répondre à leurs besoins.

On visera aussi à donner au Québec une culture de développement économique inclusive pour les régions et les milieux urbains, à assurer que les distances n'handicapent pas le développement des régions et que les entreprises québécoises soient innovantes, puissent croître et être transférées au besoin. Enfin, il faut favoriser une vitalité en région par une présence de services publics et une offre résidentielle adéquate.

Les enjeux soulevés par ce Livre blanc doivent nous interpeller tous.

Les propositions que nous mettons de l'avant demandent une mobilisation et une détermination à la hauteur de nos ambitions pour le Québec.

Cela nous concerne tous, peu importe notre code postal.



Stéphane Forget, MBA, ASC
Président-directeur général
Fédération des chambres de
commerce du Québec

SOMMAIRE

Mise en contexte et démarche

- C'est au printemps 2019 que la **Fédération des chambres de commerce du Québec** a formalisé ses travaux afin d'interpeler les gouvernements sur les enjeux du développement économique des régions québécoises. Le **livre blanc** s'appuie sur un vaste exercice de consultation auprès d'environ **150 entrepreneurs**, intervenants et chambres de commerce en région. Jumelées à l'expertise de la FCCQ, les démarches ont permis d'établir les enjeux prioritaires pour le développement des régions ainsi que de trouver des **solutions adaptées aux régions**.
- Le document comprend une analyse exhaustive des données socioéconomiques régionales, une présentation des tendances qui affecteront le développement économique des régions ainsi qu'un recensement de certains modèles ou pratiques qui pourraient servir de source d'inspiration.

Le livre Blanc vise à interpeler les différents paliers de gouvernements.

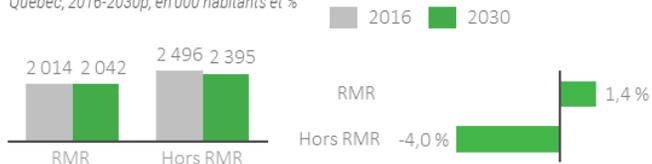
État de situation et constats sur les régions du Québec

Démographie

- La croissance de la population se concentre dans les centres urbains au détriment de plusieurs MRC¹ en région dont la population a diminué. Les tendances démographiques pour les prochaines années ne sont guère mieux pour celles-ci.
- Les pressions démographiques signifient que les MRC hors des RMR² ont des bassins de travailleurs potentiels qui ne se renouvèleront pas.

Projection de la population des 25 à 64 ans et croissance annuelle moyenne

Québec; 2016-2030p; en 000 habitants et %



- Malgré l'augmentation récente de leur taux d'activité, les travailleurs expérimentés sont moins actifs au Québec par rapport au RDC³.

Marché du travail

- Le marché du travail fonctionne à plein régime avec un taux d'activité et un taux de chômage qui atteignent un sommet et un creux historiques. La rareté de main-d'œuvre est généralisée à travers le Québec et aucune région n'est épargnée. Avec la tendance démographique, la rareté est là pour rester.
- Même un ralentissement économique pourrait avoir très peu d'impact sur le niveau d'emploi dans l'économie québécoise.

(1) MRC : Municipalité régionale de comté

(2) RMR : Région métropolitaine de recensement

(3) RDC : Reste du Canada

(4) PIB : Produit intérieur brut

(5) TCAC : Taux de croissance

annuel composé

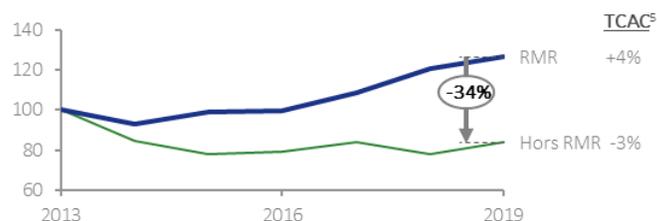
- Les centres des RMR et les MRC avec un secteur fort en ressources naturelles sont des pôles d'emploi au Québec.
- Les inégalités de revenus des différentes MRC ont peu évolué et le régime fiscal permet de redistribuer ces revenus assurant que les inégalités de revenus ne soient pas un enjeu au Québec.

Activités économiques et investissements

- Les PIB⁴ per capita des différentes régions évoluent avec d'importantes disparités avec des croissances annuelles moyennes entre **2,4 et 4,6 %** depuis la reprise de 2009.
- Les centres urbains prennent de plus en plus d'importance dans l'activité économique du Québec et les investissements plus élevés qui y sont réalisés reflètent cette concentration.

Évolution des investissements

Québec; 2013-2019p; 2013=100



- Le Québec affiche un retard de productivité comparativement au RDC qui est souvent attribué au manque d'investissement.
- La performance économique de certaines régions est associée à leur spécialisation et la diversification économique à tout rompre ne constitue pas une solution pour assurer une croissance économique durable.

Entrepreneuriat

- Les MRC avec un marché du travail moins dynamique affichent un taux de travailleurs autonomes plus élevé. À l'inverse, la vigueur du marché du travail risque de plomber l'entrepreneuriat qui en sera un de moins en de moins de nécessité.
- Le nombre d'entrepreneurs est en baisse au Québec depuis 2000 et le taux d'entrepreneuriat ne se compare plus avantageusement au reste du Canada.
- Le vieillissement des entrepreneurs est particulièrement important puisque ceux-ci sont généralement plus âgés que les travailleurs. Jumelé à la baisse du nombre d'entrepreneurs, cela pointe vers un enjeu de relève et de reprise d'entreprises.
- Le Québec compte un nombre important de petites entreprises qui rencontrent des difficultés d'expansion. En dehors des RMR, 96% des firmes comptent moins de 100 employés.

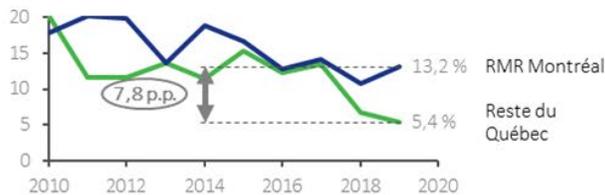
« Le nerf de la guerre, c'est la croissance de nos petites entreprises. Il faut s'assurer d'avoir les moyens pour les faire croître »

SOMMAIRE

Immigration

- L'immigration est très, voire trop, concentrée à Montréal (86 %). L'immigration occupe une part de plus en plus importante du marché du travail et leur intégration s'améliore avec les années.
- Récemment, l'écart entre le taux de chômage pour les nouveaux arrivants de la RMR de Montréal et le reste du Québec se creuse. Ce taux est près de 2,5 fois plus élevé à Montréal.

Taux de chômage des immigrants présents depuis moins que 5 ans
Québec; 2010-2018; en % et en points. de %



- Les immigrants demeurent plus souvent surqualifiés que les natifs par rapport aux exigences de leur emploi.

Éducation

- Les diplômés universitaires se concentrent dans les MRC des régions métropolitaines. De nombreuses MRC, principalement hors RMR, ont une part de travailleurs sans diplôme d'études secondaires qui se situe entre 15 % et 25 %.
- L'économie de demain sera sévère pour les individus qui n'ont pas de compétences minimales et cela peut nuire à la capacité des régions de relever le défi de la productivité.

Secteur de l'habitation

- L'offre locative en région est souvent insuffisante en région et peu adéquate pour les familles. Le manque de diversité dans l'offre résidentielle affecte l'attractivité de plusieurs régions.
- Plusieurs MRC ont des marchés résidentiels avec des prix particulièrement élevés pour des propriétés, notamment en Abitibi-Témiscamingue ou sur la Côte-Nord.

« C'est dur d'attirer des travailleurs quand ils ne peuvent pas expérimenter la qualité de vie en l'absence de logements adaptés. »

Migrations régionales

- Seules les régions administratives qui accueillent des universités de taille ont un taux de migration interrégional positif pour la tranche d'âge des 20 à 24 ans.
- Le retour en région des travailleurs après leurs études se fait encore attendre faisant en sorte que le taux de migration moyen interrégional est négatif pour plusieurs régions depuis 10 ans.

Mobilité et transport

- L'automobile demeure reine au Québec et le transport collectif est très peu utilisé, ce qui peut indiquer un enjeu quant à l'offre.
- Le transport collectif interurbain, qu'il soit réalisé par avion ou par autocar, est particulièrement dispendieux au Québec.
- Le transport ferroviaire n'est guère mieux et des interrogations ont été soulevées quant à la surveillance de l'offre.

Les consultations ont permis d'identifier les tendances économiques, technologiques et sociales aux probables répercussions les plus senties pour l'économie des régions

Tendances majeures

Certaines s'inscrivent comme des menaces (vieillesse) alors que d'autres sont perçues comme des opportunités à saisir autant pour les entreprises, les travailleurs et les consommateurs

- Vieillesse démographique
- Robotique et automatisation
- Importance de la qualité de vie
- Commerce en ligne

Zone de risque

Malgré des impacts potentiels élevés pour le développement économique des régions, d'autres tendances ne reçoivent pas le même degré d'attention

- Véhicules autonomes
- Impression 3D
- Changements climatiques

Modèles et pratiques inspirantes

- La revue de pratiques, modèles et initiatives pouvant contribuer à la réflexion s'est orientée autour de trois thématiques :



Innovation en
entrepreneuriat



Main-d'œuvre
et formation



Infrastructures et
services publics

- Cette section se concentre sur des modèles hors du Québec, mais des initiatives québécoises peuvent servir d'inspiration

Quelques exemples de pratiques inspirantes :



SOMMAIRE – Enjeux et recommandations

Les enjeux priorités (identifiés à l'aide d'icônes) représentent les défis importants auxquels les économies régionales font face et doivent affronter afin de poursuivre ou stimuler leur développement

Afin de répondre aux enjeux majeurs, 28 recommandations ont été élaborées s'adressant aux gouvernements du Québec (❖), du Canada (❖) et à ceux à l'échelle locale (❖). Ces recommandations panrégionales représentent des priorités du point de vue des communautés d'affaires.



Attraction et rétention

Comment limiter les impacts de la décroissance démographique et de la rareté de main d'œuvre?

- ❖❖ Réduire le délai de traitement des dossiers d'immigration et accroître l'efficacité de la reconnaissance des diplômes pour les immigrants.
- ❖❖ Corriger la grille de sélection afin d'encourager davantage les métiers et techniciens et augmenter le pointage relatif et les incitatifs aux immigrants s'installant en région.
- ❖❖ Ajouter des ressources dédiées aux régions afin de favoriser l'intégration des immigrants et prévoir une sensibilisation aux changements de la donne démographique.
- ❖❖ Favoriser une approche d'application générale pour le processus accéléré d'immigration axé sur la qualification des candidats et l'intégration en emploi.
- ❖❖❖ Mettre en place un plan d'action pour la rétention et l'embauche de travailleurs d'expérience qui comprend:
 - La sensibilisation des entreprises et organisations aux adaptations nécessaires pour favoriser la flexibilité
 - La réduction des aspects dissuasifs de la fiscalité et de la législation afin de favoriser le travail.



Compétences de la main-d'œuvre

Comment favoriser l'adéquation des compétences de la main-d'œuvre avec les besoins des entreprises?

- ❖❖ Améliorer le financement du système d'éducation, fixer des cibles régionales de diplomation et assurer l'adéquation de la formation aux besoins des entreprises.
- ❖ Moderniser l'offre de formation continue, en améliorer la diffusion et créer des incitatifs pour une meilleure utilisation de cette offre.
- ❖ Intensifier et formaliser le recours aux programmes dual en région.
- ❖ Offrir des programmes conjoints entre établissements d'enseignement sans pénalité financière et tester une approche de rotation de certains programmes.
- ❖❖ Développer un véritable hub québécois de l'éducation à distance afin de tirer le meilleur des nouvelles technologies.



Coordination et efficacité du développement régional

Comment rallier les acteurs économiques autour d'une vision commune qui permet de développer ses communautés?

- ❖❖ Prévoir l'établissement d'une vision de développement économique pour chaque MRC, doter le Québec de sa propre vision de développement régional, et dans tous les cas en faire la reddition de compte.
- ❖ Créer une identification commune aux services municipaux de développement économique, indépendamment de leur structure, afin de limiter la confusion dans les services de première ligne, et intégrer l'expertise économique et les acteurs régionaux en complément à la représentativité politique pour aider à la prise de décision en développement économique.
- ❖❖ Fournir un support financier et d'expertise aux actions locales dans les milieux moins favorisés.
- ❖ Prévoir une culture d'aide et d'accompagnement de la petite entreprise avec des impératifs de rendement flexibles et leur offrir du financement patient et adapté au cycle de croissance de l'entreprise qui s'inscrit en complémentarité avec l'offre privée de financement.
- ❖❖ Tenir des états généraux sur la fiscalité locale afin d'en moderniser la structure et mieux l'arrimer à la réalité du développement régional.

SOMMAIRE – Enjeux et recommandations



Déficit de solidarité

Comment se donner au Québec une culture de développement économique inclusive pour les régions et les milieux urbains?

16. ❖❖❖ Développer une plus grande solidarité entre les centres urbains et les régions et évaluer formellement une stratégie de déploiement de municipalités-centre-de-services.

17. ❖❖❖ Améliorer les systèmes d'information à l'échelle de la MRC car ce qui ne se mesure pas peut difficilement s'améliorer. Or, les données à cette échelle sont limitées.

18. ❖❖❖ Promouvoir davantage le tourisme à l'intérieur du Québec et utiliser ce secteur pour ancrer la solidarité entre les régions du Québec.



Accès aux régions

Comment assurer que les distances n'handicapent pas le développement des régions?

19. ❖❖❖ Accélérer en région le déploiement de la connexion internet et de la couverture cellulaire de haute qualité, y prévoir dès maintenant un support pour les technologies 5G et y augmenter les compétences numériques.

21. ❖❖❖ Déployer une véritable offre adaptée de traversiers et optimiser le recours aux transports maritime et ferroviaire autant pour les personnes que les marchandises.

20. ❖❖❖ Favoriser des vols régionaux plus abordables et une meilleure desserte aérienne, et soutenir les infrastructures aéroportuaires et les capacités entrepreneuriales.

22. ❖❖❖ Déployer des infrastructures et incitatifs adaptés en régions relatifs à l'électrification des transports et aux autres sources énergétiques de transition afin de tenir compte du territoire et d'y permettre les mêmes opportunités.

23. ❖❖❖ Améliorer la desserte du transport collectif en région, notamment par autocars et supporter la mobilité durable.



Entrepreneuriat et stimulation de l'innovation

Comment assurer que les entreprises québécoises soient innovantes, puissent croître et être transférées au besoin?

24. ❖❖❖ Mettre en place les conditions pour faciliter le repreneuriat, notamment à l'égard de la fiscalité, ainsi que les modèles collaboratifs de propriété.

25. ❖❖❖ Redonner une place de premier plan à l'agriculture et diffuser l'importance du secteur pour nourrir et enrichir les Québécois.

26. ❖❖❖ Répondre à l'enjeu de productivité au Québec par le développement de zones d'innovation pour lesquelles :
– le gouvernement agit en tant que facilitateur de l'innovation avec son rôle de coordination, de donneur d'ordre et de législateur
– les établissements d'enseignement notamment les Centres collégiaux de transfert de technologie sont mis à profit
– la collaboration entre les parties prenantes privées et publiques est mise de l'avant.



Infrastructures et services publics

Comment favoriser une vitalité en région par une présence de services publics et une offre résidentielle adéquate ?

27. ❖❖❖ Faire preuve de flexibilité pour le financement associé à la fréquentation pour les programmes d'éducation en régions.

28. ❖❖❖ Développer un programme de support visant l'augmentation de l'offre de logements locatifs et en copropriété spécifiquement en région afin de mieux tenir compte des cycles de vie et de l'adaptation nécessaires des nouveaux arrivants.

À PROPOS DES AUTEURS



Fondé par trois associés possédant une riche expérience en stratégie et économie, Aviseo propose et met en œuvre des solutions innovantes et concrètes répondant aux enjeux stratégiques d'organisations privées ou publiques



Jean-Pierre Lessard

Associé, économiste

Expert en développement économique



David-Alexandre Brassard

Directeur, économiste

Spécialiste en politiques publiques et budgétaires



Ariane Michaud

Analyste, économiste

Expertise en économie appliquée

Québec

888, rue Saint-Jean, bureau 575
Québec, Qc G1R 5H6

418-476-0185

Montréal

239, Notre-Dame Ouest, bureau 403
Montréal, Qc H2Y 1T4

514-667-0023

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE DU LIVRE BLANC	1
MOT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	2
SOMMAIRE.....	4
À PROPOS DES AUTEURS.....	7
TABLE DES MATIÈRES.....	8
1. INTRODUCTION	10
1.1 Mise en contexte	10
1.2 L'évolution récente dans le développement économique au Québec	12
1.3 Les différents acteurs du développement économique	13
1.4 Inventaire des missions.....	15
1.5 Lexique	16
2. ÉTAT DE SITUATION DES RÉGIONS ET MRC DU QUÉBEC.....	17
2.1 Démographie	17
2.2 Marché du travail	19
2.3 Activités économiques et investissements	24
2.4 Entrepreneuriat	31
2.5 Migrations régionales	33
2.6 Immigration	34
2.7 Éducation.....	35
2.8 Secteur de l'habitation.....	37
2.9 Mobilité et transports	39
2.10 Sommaire des indicateurs pour les MRC	41
3. TENDANCES QUI MARQUERONT LE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC	43
3.1 Tendances économiques	43
3.2 Tendances technologiques.....	46
3.3 Tendances sociales, environnementales et autres	50
3.4 Impacts des tendances sur le développement économique des régions	53
3.5 Ce que dit l'économie sur le développement régional.....	54
4. MODÈLES ET PRATIQUES INSPIRANTES	56
4.1 Innovation et entrepreneuriat	56
4.2 Main-d'œuvre et formations	60
4.3 Infrastructures et services publics	63
5. ENJEUX RELATIF AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS ET PISTES D'ACTION POUR Y RÉPONDRE	65
5.1 Les forces et faiblesses des régions	65
5.2 Les enjeux prioritaires	66
5.3 Trois principes directeurs.....	66
5.4 Les enjeux et recommandations	67

5.5 Attraction et rétention.....	67
5.6 Compétences de la main-d'œuvre.....	69
5.7 Coordination et efficacité du développement régional.....	70
5.8 Déficit de solidarité.....	71
5.9 L'accès aux régions.....	72
5.10 Entrepreneuriat et stimulation de l'innovation.....	74
5.11 Infrastructures et services publics.....	75
5.12 Tableau récapitulatif des recommandations selon les axes.....	77
Annexe 1 : Méthodologie pour caractériser les marchés de l'emploi des MRC.....	79
Annexe 2 : Classification générale des divisions recensement selon la structure de l'emploi.....	80
Annexe 3 : Apprentissage sur le développement économique.....	81
BIBLIOGRAPHIE.....	84

1. INTRODUCTION

1.1 Mise en contexte

- Ce livre blanc pour le développement économique des régions du Québec est issu d'une vaste réflexion entreprise il y a plusieurs mois. La Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) a le privilège de regrouper des membres à travers tout le Québec et provenant de tous les secteurs de l'économie. Témoin de l'ambition des entrepreneurs et des entreprises en région et grande défenseuse de leur réalité depuis sa fondation, la FCCQ souhaite soutenir leurs aspirations particulièrement lorsqu'ils font face à des enjeux vis-à-vis desquels ils ont moins de contrôle.
- La mission de la Fédération des chambres de commerce du Québec lui donne un regard global sur l'économie québécoise et ses interventions en faveur du développement économique de toutes les régions du Québec sont au cœur de ses actions. Il était donc naturel qu'elle mette à contribution son vaste réseau et qu'elle formalise ses travaux afin d'interpeller les gouvernements sur les enjeux du développement des régions au Québec. C'est ce que permet un livre blanc, un document qui se voulait appuyé par une documentation rigoureuse de l'état de situation des régions québécoises. La démarche a donc reposé sur une analyse exhaustive des données socio-économiques régionales, une revue de littérature en développement régional, des entrevues auprès d'acteurs économiques du Québec ainsi qu'un vaste exercice de consultation auprès des entreprises.
- À cet égard, la démarche a ainsi permis de rencontrer près de 150 entrepreneurs, intervenants et chambres de commerce, ce qui constitue un échantillon des entrepreneurs, des entreprises et des intervenants économiques en région. Des consultations formelles ont eu lieu en plus de consultations en ligne pour rejoindre les autres régions¹. Ces échanges enrichissants ont permis de bien identifier les enjeux et de trouver des solutions adaptées aux régions. Par le fait même, on se trouve à atteindre l'objectif de sortir d'une simple liste de projets, aussi méritants soient-ils, pour en arriver à des propositions structurantes.

Ce qu'on entend par « région »

- D'entrée de jeu, il faut avoir une certaine humilité face à la richesse et la diversité du territoire québécois. Entre

les régions « administratives », « sociosanitaires », « économiques » ou le curieux « éloignées », les autorités gouvernementales offrent une panoplie de définitions. De fait, il n'y a pas de définition parfaite.

- La définition qui considérerait ce qui est hors « régions métropolitaines » est intéressante, mais fait en sorte d'exclure trop de territoires. Ces régions métropolitaines de recensement (RMR) que sont Montréal (englobant Laval et Longueuil), Québec (avec Lévis), Gatineau, Sherbrooke, Saguenay et Trois-Rivières font référence aux notions de noyau urbain et de navetage pour les périphéries. D'une part, à l'intérieur même des RMR, il existe des réalités différentes, par exemple pour le Pontiac dans la RMR de Gatineau, la municipalité de Saint-Henri dans la RMR de Québec ou encore celle de Bégin dans la RMR de Saguenay. Et d'autre part, entre RMR, la proximité et l'ampleur des marchés tout comme les structures économiques ou les dynamiques urbaines sont très différentes.
- On pourrait se risquer à considérer comme régions les municipalités du Québec qui ne sont pas des villes et des agglomérations du Québec de plus de 100 000 habitants ayant des responsabilités de MRC. Cette approche est cependant très technique. Nous jugeons qu'il est préférable de laisser les communautés se définir en fonction des enjeux.

Structure du livre blanc

- Conformément à la nature d'un livre blanc, le présent document vise à interpeller les gouvernements sur les enjeux de développement régional, car des régions économiquement dynamiques enrichiront tous les Québécois. Le livre blanc propose des pistes de solution pour répondre aux défis du développement économique. À cette fin, le rapport est structuré de la manière suivante :

1. État de situation
2. Tendances qui influenceront sur le développement
3. Modèles et pratiques inspirantes
4. Enjeux de développement et propositions

- La section sur l'état de la situation propose un diagnostic étoffé sur les régions du Québec. Elle constitue une base

¹ Le document contient des citations provenant de ces consultations qui sont présentées en retrait du texte entre des guillemets ainsi

qu'en italique. Conformément à notre engagement lors des consultations, les auteurs des citations ne sont pas identifiés.

de faits qui donne l'heure juste sur le développement régional. On y aborde plusieurs thématiques : démographie, marché du travail, activités économiques et investissements, entrepreneuriat, migrations régionales, immigration, éducation, secteur de l'habitation, ainsi que mobilité et transports.

- Ce diagnostic repose sur l'exploitation de nombreuses sources de données, notamment de Statistique Canada, dont le Recensement de 2016, de l'Institut de la statistique du Québec, et du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. Toutefois, la rareté des données à une échelle géographique pertinente a limité les analyses pour en tirer une intelligence économique. C'est ainsi qu'autant que possible, les analyses se situaient à l'échelle des municipalités régionales de comté (MRC) ; elles offrent l'avantage d'un niveau de détail certain sans perdre de clarté. Dans d'autres circonstances, les analyses ont recours aux « divisions de recensement » qui sont similaires aux MRC, mais avec quelques différences. Le lecteur pardonnera aussi les analyses à l'échelle des RMR ou des régions administratives qui sont dues uniquement à la disponibilité des données.
- La seconde section traite des tendances qui influenceront sur le développement régional dans le futur. Le passé n'est pas toujours garant de l'avenir et les consultations ont permis de déterminer les impacts attendus de plusieurs tendances économiques, sociales et technologiques.
- Les modèles et pratiques de la troisième section peuvent servir d'inspiration dans l'élaboration de politiques applicables au Québec. Nous nous sommes distancés de la notion de « meilleure pratique » afin de laisser place à l'innovation en adaptant les idées d'ailleurs ou d'ici.
- La dernière section présente les principaux enjeux de développement régional du point de vue des entrepreneurs et des entreprises des régions. Un positionnement des forces et faiblesses apporte également un certain éclairage. Les enjeux identifiés

ainsi que les sections précédentes conduisent par la suite à des propositions concrètes. Ces recommandations s'adressent à tous les niveaux de gouvernements, incluant les municipalités.

Limites du livre blanc

- Les travaux se sont échelonnés de mai à octobre 2019 en utilisant les données, les annonces ou les publications disponibles avant le dépôt du rapport.
- Malgré le souci apporté par les auteurs pour assurer une couverture large des enjeux, les lecteurs ne pourront tenir les auteurs pour responsables de la priorisation de ces enjeux. Le développement des régions étant un sujet multifactoriel, le document n'a pas l'ambition d'analyser exhaustivement chacune des facettes ou composantes qui peuvent de près ou de loin affecter le développement des régions.
- Similairement, les recommandations émises sont de l'ordre de pistes d'actions ou d'orientations pour les gouvernements. Un livre blanc ne s'avère pas un véhicule adéquat pour proposer des composantes très spécifiques de programmes ou politiques gouvernementales. Ces recommandations laissent généralement une marge de manœuvre dans l'application aux différents paliers du gouvernement.

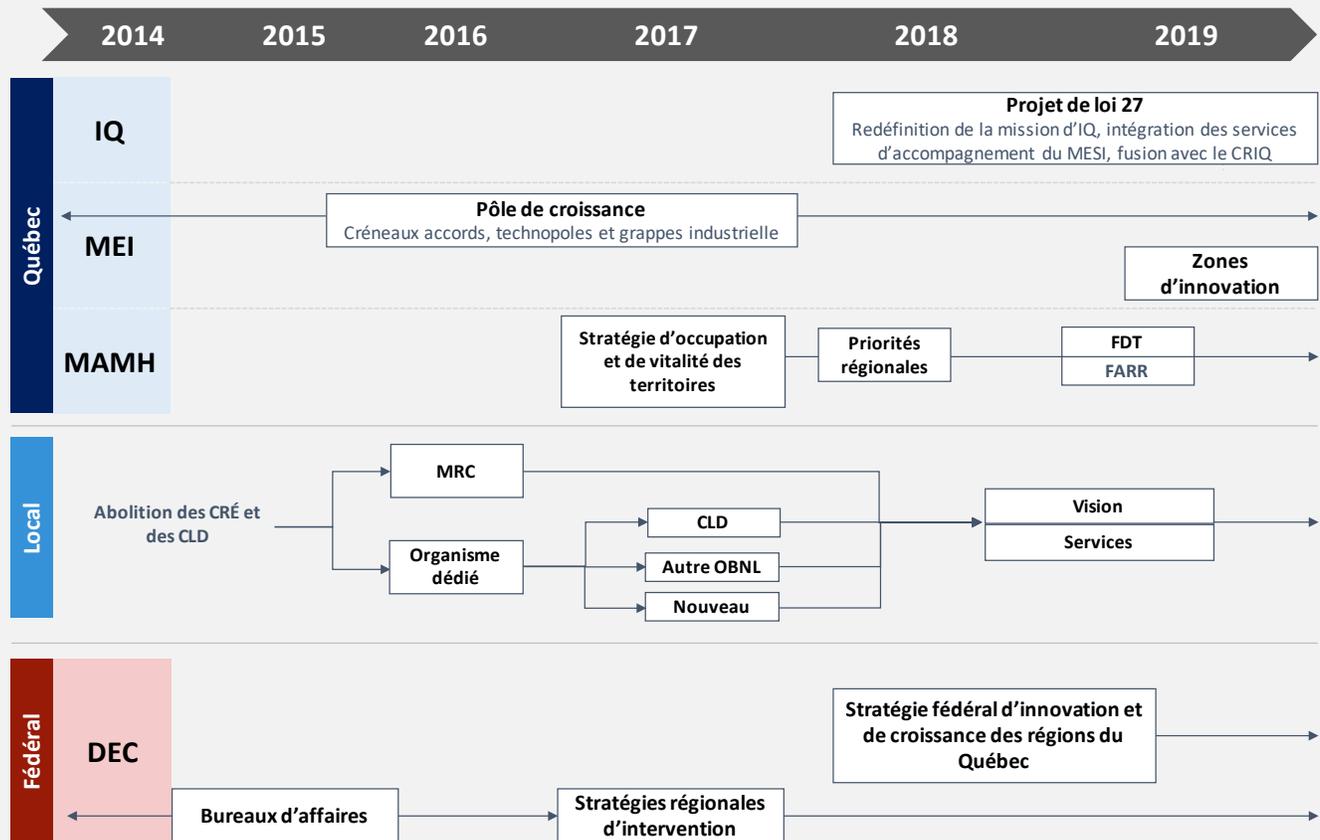
Les communautés autochtones au Québec

- Le présent livre blanc sur le développement des régions ne couvre pas spécifiquement les communautés autochtones, même si certains des enjeux les rejoignent également. Cette exclusion relève d'un choix plutôt que d'un oubli. Les enjeux de développement économique des nations autochtones pourraient faire l'objet d'un livre blanc en soi et il a été choisi, par humilité, de ne pas les inclure dans le pourtour des analyses. On ne saurait réitérer suffisamment que les communautés autochtones sont primordiales à l'économie du Québec tout entier et il faudra tisser davantage de liens avec celles-ci.

1.2 L'évolution récente dans le développement économique au Québec

- Les dernières années ont été particulièrement mouvementées pour le développement économique au Québec.
- Avec la dissolution des conférences régionales des élus (CRE) et les coupes budgétaires des Centres locaux de développement (CLD), les MRC se sont vues octroyer les rôles et responsabilités des services de développement économique à l'échelle locale. Certaines MRC ou villes agissant à titre de MRC ont intégré directement ces services dans leurs activités. Pour d'autres, ces services ont été placés sous la responsabilité d'organismes externes, dont plusieurs sont les anciens CLD. Ces nouvelles responsabilités se sont accompagnées de fonds pour financer des projets, fonds qui prennent cinq ans ou plus avant de disposer de leur enveloppe budgétaire entière.
- Avec la publication de la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires (2018-2022), le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation doit gérer les fonds pour les MRC et mettre de l'avant leurs priorités.
- Avec l'entrée au pouvoir du nouveau gouvernement, le rôle d'Investissement Québec (IQ) et du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) ont été redéfini. Le projet de loi 27 vient modifier le mandat d'Investissement Québec pour introduire le développement économique des régions dans son mandat. Par ailleurs, le projet de loi vient intégrer les services d'accompagnement régionaux du MEI chez IQ. Parallèlement, le gouvernement est en train d'orienter les interventions du MEI autour du concept et de la création de zones d'innovation.
- De son côté, le gouvernement fédéral met en œuvre sa stratégie d'innovation et de croissance pour l'ensemble du Québec ainsi que ses stratégies régionales.
- Plusieurs approches sont nouvelles ou à définir, ce qui complique la compréhension des rôles et responsabilités des organisations impliquées dans le développement économique des régions au Québec.

Schéma 1 – Historique récent du développement économique



Source : Analyse Aviseo Conseil

1.3 Les différents acteurs du développement économique

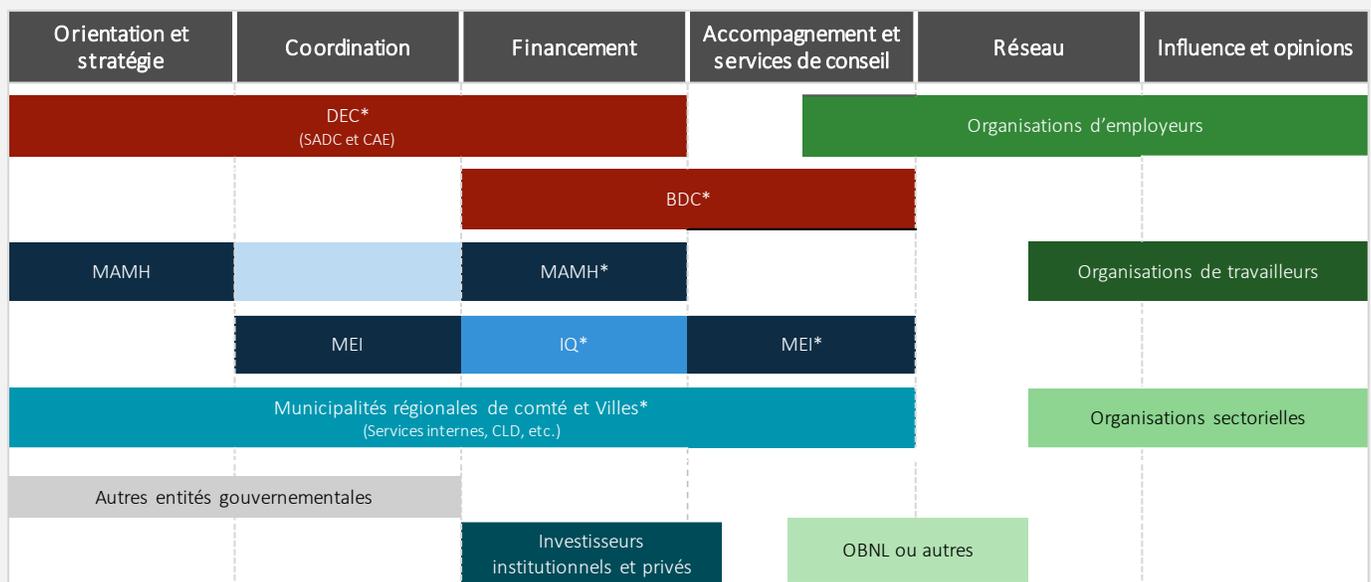
Gouvernement du Canada

- **Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC):** L'agence du gouvernement canadien accompagne les régions québécoises dans leur développement en offrant principalement du financement pour des projets entrepreneuriaux. La démarche stratégique concertée qu'elle a développée s'articule autour de quatre axes :
 1. L'innovation et les technologies propres;
 2. La croissance et l'innovation;
 3. l'entrepreneuriat et le talent;
 4. La croissance pour tous.
- En plus d'une vision stratégique centralisée, des stratégies régionales d'intervention ont été développées et sont mises en œuvre par les 11 bureaux régionaux de DEC. L'agence adapte ses interventions en fonction des défis économiques des régions ainsi que des secteurs d'importance.
- **SADC et CAE :** Les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et les Centres d'aide aux entreprises (CAE) sont des organisations à but non lucratif soutenues et financées par le gouvernement fédéral donnant accès à des prêts, de la formation, de l'aide technique et des outils pour les entrepreneurs. On dénombre 67 SADC et CAE répartis à travers le Québec, ils soutiennent des projets et des entreprises locales en régions avec des investissements totalisant environ 60 millions \$ par année. Ces services visent autant les entreprises en démarrage que celle en croissance.
- **Banque de développement du Canada (BDC) :** La BDC offre du financement et des services-conseils aux PME et aux entrepreneurs du Canada. Le gouvernement canadien étant l'actionnaire unique, l'objectif de la BDC est la promotion et le soutien à l'entrepreneuriat. La BDC dispose de bureaux à travers le Québec. Elle offre des services généraux dans les centres de contact client et des services spécialisés, notamment sur le capital de risque, dans certains bureaux.

Gouvernement du Québec

- **Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) et Investissement Québec (IQ) :** Après l'adoption du projet de loi 27, les bureaux régionaux de IQ et ceux du MEI seront fusionnés pour centraliser l'offre d'accompagnement et de financement à l'échelle panquébécoise. Ce regroupement vise à faciliter l'offre de services aux entreprises avec une porte d'entrée unique chez Investissement Québec. La société pourra offrir autant ses services de financement, que des services d'accompagnement ou des services-conseil, notamment avec l'apport du Centre de recherche industrielle du Québec. Par ailleurs, la visée pour le bras financier du gouvernement est de positionner davantage IQ comme un outil pour le développement économique au Québec

Schéma 2 – Structure et responsabilités des différentes parties prenantes



* Opèrent des bureaux régionaux
Source : Analyse Aviseo Conseil

plutôt qu'une société avec des objectifs de rendement. Ce positionnement peut se faire en complémentarité avec les investisseurs institutionnels et privés déjà présents en région.

- Le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) appuie ses interventions en région par l'approche des créneaux ACCORD, une approche basée sur le développement des forces régionales et la recherche de l'excellence dans des secteurs identifiés. De plus, le gouvernement souhaite orienter ses interventions autour du concept de zone d'innovation tout en maintenant ses interventions déjà en vigueur.
- En l'absence d'une stratégie visant le développement économique des régions du Québec chapeauté par le MEI, le gouvernement a mis de l'avant plusieurs stratégies concernant le développement économique, notamment :
 - le Plan Nord, qui a pour objectif de structurer le développement économique au nord du 49^e parallèle;
 - la vision maritime qui oriente le développement économique de la voie maritime du Saint-Laurent;
 - plusieurs autres stratégies sectorielles à forte composante régionale (Stratégie québécoise de développement de l'aluminium, Stratégie de développement de l'industrie québécoise des produits forestiers).
- En plus de ces stratégies, le MEI finance une multitude de fonds ou programmes qui peuvent de près ou de loin affecter le développement économique des régions. La pluralité des fonds et des programmes met en lumière les modifications fréquentes que le ministère a subi dans ses rôles et responsabilités.
- Le **ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH)** est principalement actif sur la dimension de l'occupation et la vitalité des territoires. Son rôle est très administratif, puisqu'il se limite à « consulter les régions » pour faire émerger les priorités propres à chacune d'elle. Le MAMH se retrouve responsable de fonds relatifs au développement régional, soit :
 - le Fonds de développement des territoires, qui vise à soutenir des projets à l'intérieur d'une MRC correspondant aux priorités établies par celles-ci. À terme (2019-2020), le fonds disposera d'une enveloppe annuelle de 115 millions \$.
 - le Fonds d'appui au rayonnement des régions, dont l'objectif est de soutenir financièrement des projets régionaux qui auront des impacts pour plus d'une MRC. Le fonds est doté d'une enveloppe budgétaire qui augmentera à 100 millions \$ à partir de 2021-2022.
- Les **municipalités régionales de comté (MRC)** ainsi que plusieurs villes sont responsables de l'élaboration de la vision locale du développement économique ainsi que de la coordination et la mise en œuvre de cette vision. Ces responsabilités ont été accompagnées d'une enveloppe budgétaire restreinte pendant une période d'environ cinq ans.
- Des organisations spécifiques sont également très actives au regard de certaines dimensions du développement économique. Les Montréal International et Québec International jouent à cet égard un rôle important, notamment sur l'attraction d'investissements étrangers ou sur l'attraction de travailleurs spécialisés.

Les investisseurs

- Les investisseurs, qu'ils soient institutionnels ou privés, sont très impliqués dans le financement des entreprises québécoises dans les régions. Bien entendu, les institutions financières ont leurs points de services en région pour desservir leurs clientèles entrepreneuriales qui sont essentiellement des petites et moyennes entreprises. Desjardins se distingue d'ailleurs par une présence soutenue dans l'ensemble avec plusieurs points de services distincts dans chaque région. Avec leur portefeuille de services, les institutions financières peuvent également offrir des services d'accompagnement ou de conseil aux entreprises québécoises.
- Les investisseurs institutionnels s'impliquent également dans le financement de projets en régions. Plusieurs sont d'ailleurs présents physiquement par l'intermédiaire de leurs bureaux régionaux et proposent des fonds dédiés spécifiquement aux investissements en régions.

Les organisations d'employeurs

- Les organisations d'employeurs ou d'entreprises, soit notamment les Chambres de commerce et la Fédération des chambres de commerce du Québec, soutiennent le développement économique des régions en représentant leurs membres qui sont des acteurs économiques importants. En plus de donner accès à un réseau de pairs et de professionnels, ces organisations offrent des services complémentaires pour les entrepreneurs et les entreprises.

Les organisations sectorielles

- Le Québec compte également sur plusieurs organisations sectorielles ou associatives qui reflètent des spécialisations régionales ou des expertises du milieu. Ce sont des intervenants d'importance par leur influence dans le développement économique des régions.

Autres entités gouvernementales

- L'engagement du gouvernement dans des secteurs comme le travail et l'immigration, pour ne nommer que ces deux exemples, oriente également le développement des régions par l'entremise des ministères dédiés.

1.4 Inventaire des missions

- Le tableau suivant présente un résumé de la mission des principales organisations intervenant dans le développement régional au Québec.

Schéma 3 – Missions des principaux acteurs du développement économique au Québec
2018

Banque de développement du Canada	– Contribuer à créer et à développer des entreprises tout en accordant une attention particulière aux PME
Développement Économique Canada pour les régions du Québec	– Promouvoir le développement économique à long terme des régions du Québec
Municipalités régionales de comté	– Faciliter la mise en commun des services et la gestion des décisions régionales qui influent les municipalités
Québec International	– Contribuer au développement économique de la région métropolitaine de Québec et à son rayonnement international.
Montréal International	– Agir comme moteur économique du Grand Montréal pour attirer de la richesse en provenance de l'étranger
Investissement Québec	– Contribuer au développement économique du Québec en offrant des produits de financement aux entreprises
Caisse de dépôt et placement du Québec	– Rechercher le rendement optimal tout en contribuant au développement économique du Québec
Fonds de solidarité FTQ	– Créer, maintenir ou sauvegarder des emplois, former les travailleurs, développer l'économie du Québec et préparer la retraite
Fondation	– Favoriser le maintien et la création d'emplois dans un environnement de développement durable

1.5 Lexique

Tableau 1 – Liste de définitions

Terme	Définition
Région Métropolitaine de Recensement (RMR)	Territoire formé d'une ou de plusieurs municipalités voisines les unes des autres qui sont situées autour d'un noyau. Une région métropolitaine de recensement doit avoir une population totale d'au moins 100 000 habitants et son noyau doit compter au moins 50 000 habitants. ²
Municipalité régionale de comté (MRC)	La municipalité régionale de comté (MRC) est un territoire regroupant des municipalités et, dans certains cas, des territoires non organisés, sur lequel s'exerce une autorité fixée par une loi d'application générale. ² Le Québec en compte 104 MRC et villes agissant comme MRC.
Division de recensement	Dans le cadre du recensement, Statistique Canada diffuse des données selon des territoires statistiques et administratifs. La division de recensement est un territoire qui correspond dans la plupart des cas à la MRC. Certaines MRC à faible population sont fusionnées et le nombre de divisions de recensement est ainsi inférieur au nombre de MRC.
Région administrative (RA)	Les régions administratives sont définies à quelques exceptions près dans les lois fédérales et provinciales et sont adoptées aux fins de recensement. La région administrative est une division territoriale qui sert de cadre à l'activité des ministères et des organismes publics ainsi qu'aux fins de recensement. Le Québec compte 17 Régions administratives.
Pôle d'emploi	Les pôles d'emploi sont définis comme des MRC dans lesquelles on compte plus de travailleurs qui y exercent leur emploi que de travailleurs qui y résident.
Entrepreneur	La définition d'entrepreneur s'appuie sur les catégories de travailleurs de <i>l'Enquête sur la population active</i> de Statistique Canada. Ce sont les travailleurs autonomes, constitués en société ou non, qui disposent rémunère des travailleurs ou pigistes (aide).
Produit intérieur brut (PIB)	Valeur sans double compte des biens et services produits dans le territoire économique d'une région au cours d'une période donnée.
Productivité	La productivité mesure l'efficacité avec laquelle une économie transforme les entrées en produits. La productivité du travail correspond donc à la valeur de production engendrée par une heure de production.
Revenu disponible	Le revenu disponible représente le revenu dont un ménage dispose après le paiement des impôts, des cotisations aux divers régimes publics (RQAP, RRQ, etc.) et la réception des crédits d'impôt et des transferts gouvernementaux.
Solde de migration	Différence entre les entrants et les sortants pour une région donnée. Un solde positif signifie donc qu'une région a attiré plus de gens qu'elle n'en a perdu.
Taux d'activité	Nombre de personnes occupant un emploi ou à la recherche d'un emploi exprimé en pourcentage de la population en âge de travailler. ²
Taux de chômage	Nombre de personnes qui recherche activement un emploi exprimé en pourcentage de la population active. ²
Taux d'emploi	Nombre de personnes occupées (en emploi) exprimé en pourcentage de la population en âge de travailler. ²
Taux de croissance annuel composé (TCAC)	Taux de croissance indiquant, pour une période de plus d'un exercice, la variation annuelle comme si la croissance avait été constante tout au long de la période.
Taux de migration net	Le taux de migration net d'une région correspond à son solde de la migration divisé par sa population moyenne au cours de la période de référence.
Taux de postes vacants	Nombre de postes vacants exprimé en pourcentage de la demande de travail, c'est-à-dire l'ensemble des postes occupés et des postes vacants

² Statistique Canada

2. ÉTAT DE SITUATION DES RÉGIONS ET MRC DU QUÉBEC

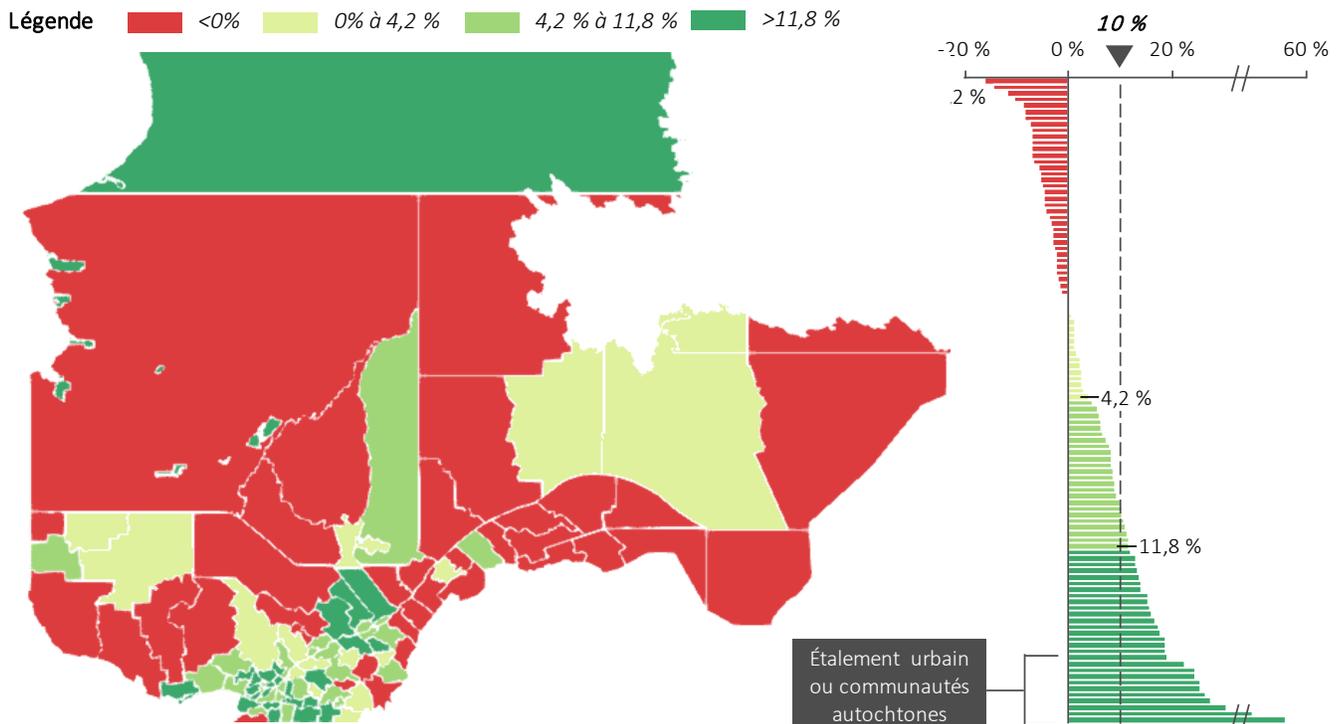
Avant de déterminer les tendances, les enjeux et les façons dont il serait souhaitable d'y répondre, il importe de dresser un état de situation des régions et des MRC du Québec. C'est l'objet de cette section, dans laquelle nous décrirons le positionnement des MRC ou des régions à l'égard de plusieurs thématiques économiques. Nous y présenterons des indicateurs sur la démographie, le marché du travail, les activités économiques et les investissements, l'entrepreneuriat, les migrations régionales, l'immigration, l'éducation, le secteur de l'habitation ainsi que la mobilité et les transports.

2.1 Démographie

La croissance de la population dans les dernières années

- La démographie est particulièrement importante pour l'économie, car la croissance économique est étroitement liée à celle de la population, tant en nombre, en âge, qu'en termes de comportement. Il est donc d'intérêt de commencer par analyser ce paramètre structurel de l'économie des régions et des MRC.
- D'entrée de jeu, les tendances démographiques au Québec varient grandement d'une MRC à l'autre. Alors que la population totale a crû de 10 % entre 2006 et 2018 au Québec, de nombreuses MRC ont enregistré une décroissance démographique pendant la période. Ces régions où la population décroît se distinguent généralement par leur éloignement des centres urbains.
- On remarque d'abord que la quasi-totalité des MRC du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie ont perdu une part de leur population entre 2006 et 2018. Pour les autres régions hors métropole et capitale, l'Abitibi-Témiscamingue est l'une des rares à afficher une croissance démographique dans la plupart de ses MRC. Certaines MRC de la Côte-Nord ont également gagné en population.

Schéma 3 – Variation de la population
MRC; 2006 à 2018; en % de croissance ou de décroissance



Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

- Les régions métropolitaines ont pris de l'expansion, ce qui a amené une croissance de la population en périphérie de Montréal, Québec et Sherbrooke.

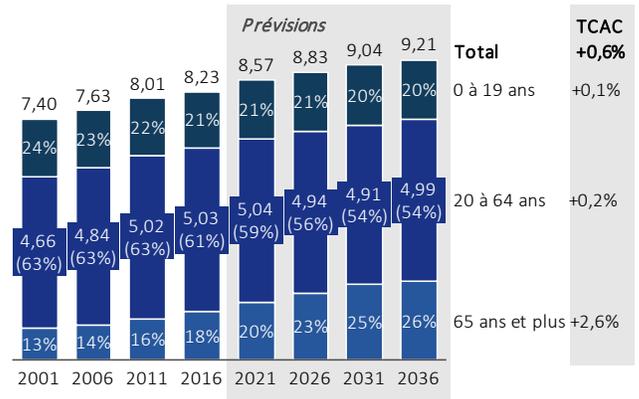
Cette concentration de la croissance de la population dans les centres urbains est un enjeu pour plusieurs MRC québécoises.

Les perspectives démographiques

- Cette disparité dans les tendances démographiques est d'ores et déjà un enjeu, mais la situation pourrait s'amplifier la croissance démographique devrait ralentir au Québec durant les 25 prochaines années. Selon l'Institut de la statistique du Québec, la population totale du Québec croîtra de 0,52 % par année entre 2018 et 2036. Une croissance inférieure à celle de 0,74 % enregistrée entre 2000 et 2018.
- En plus d'enregistrer une croissance plus faible de la population, le Québec sera caractérisé par un vieillissement de sa population. En effet, la part de la force de travail, soit la population âgée entre 20 et 64 ans, est en baisse. Cette réduction de la proportion des travailleurs devrait s'accroître dès 2021.

« Le déclin démographique n'est pas partout pareil et certaines régions s'en tirent mieux que d'autres »

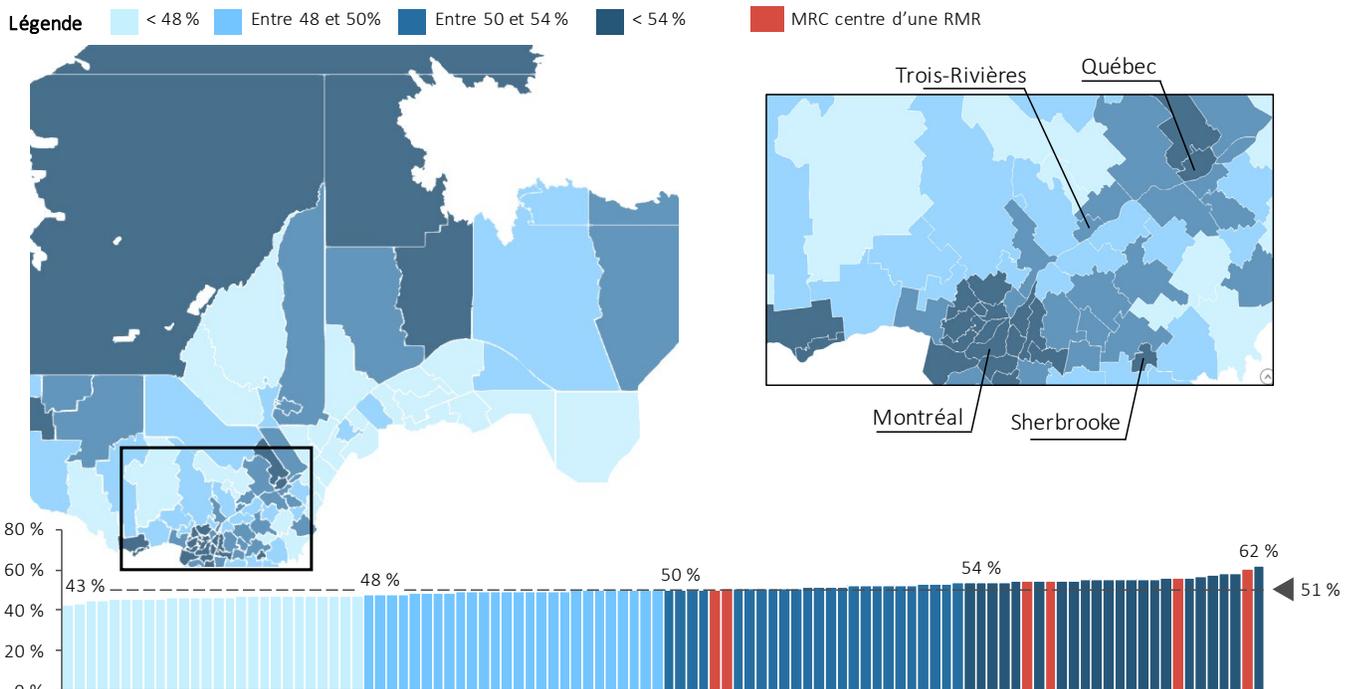
Schéma 4 – Population au Québec selon la tranche d'âge Ensemble du Québec; 2001 à 2036; en 000 000 d'habitants et en %



Sources : Institut de la statistique du Québec, Aviseo Conseil

- Une analyse du bassin de travailleurs à l'échelle des MRC du Québec montre que les 20-64 ans continueront à se concentrer en périphérie de centres urbains de différentes régions. Cela signifie que le portrait est à l'opposé pour les MRC davantage métropolitaines en haut du classement et les autres MRC en bas. Le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Mauricie et Lanaudière affichent cette tendance. La quasi-totalité des MRC dans le Bas-Saint-Laurent et en Gaspésie auront les bassins de travailleurs potentiels les moins importants du Québec en proportion.

Schéma 5 – Bassins de travailleurs dans les MRC – 20 à 64 ans MRC; 2030p; en % de la population



Sources : Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviseo Conseil

Avec un bassin de travailleurs qui ne se renouvelle pas dans plusieurs MRC, la rareté de la main-d'œuvre devrait être un enjeu qui prendra de l'importance à travers le Québec. La pression pour combler les besoins en main-d'œuvre des entreprises n'en serait qu'à ses débuts.

2.2 Marché du travail

La nouvelle réalité du marché du travail

- Avec un bassin de travailleurs qui ne se renouvelle pas, plusieurs MRC et mêmes des régions ne seront pas en mesure *a priori* de fournir la main-d'œuvre requise pour soutenir la croissance de l'économie.
- L'analyse de la croissance du nombre de travailleurs avec les projections démographiques de la population en âge de travailler montre que, dans les 15 prochaines années, seules quelques MRC pourront absorber la croissance de l'emploi survenue entre 2006 et 2016. En effet, la croissance du bassin de travailleurs âgés de 25 à 64 ans risque d'être grandement inférieure à la croissance de l'emploi enregistrée entre 2006 et 2016 pour l'ensemble des MRC.

« On devra considérer la qualité des emplois, l'intégration dans l'écosystème local pour les projets de développement économique. »

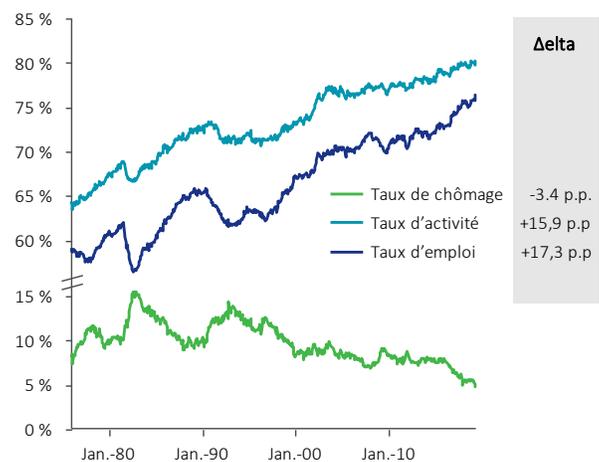
- Plusieurs régions du Québec sont déjà aux prises avec cette rareté de la main-d'œuvre. Cela a pour conséquence que le développement économique ne pourra plus se mesurer essentiellement sur le plan de la création d'emplois.
- Par ailleurs, les principaux indicateurs du marché du travail que sont le taux de chômage et le taux d'emploi ont respectivement atteint un creux et un sommet historique.

Compte tenu de la tendance démographique et du marché du travail qui fonctionne à une capacité jamais vue, il est permis de penser que même un ralentissement économique pourrait avoir un impact peu ressenti sur le marché du travail à l'échelle du Québec.

Un indice des capacités d'attraction du marché de l'emploi

- Aux fins du présent livre blanc, nous avons établi un indice des capacités d'attraction du marché de l'emploi dans une MRC. Cet indice est un rapport entre le nombre de travailleurs œuvrant au sein d'une MRC et le nombre de travailleurs qui y vivent. Un rapport supérieur à 100 % signifie que la MRC compte plus de travailleurs qui y

Schéma 6 – Principaux indicateurs du marché du travail Ensemble du Québec; 1976 à 2019; en %



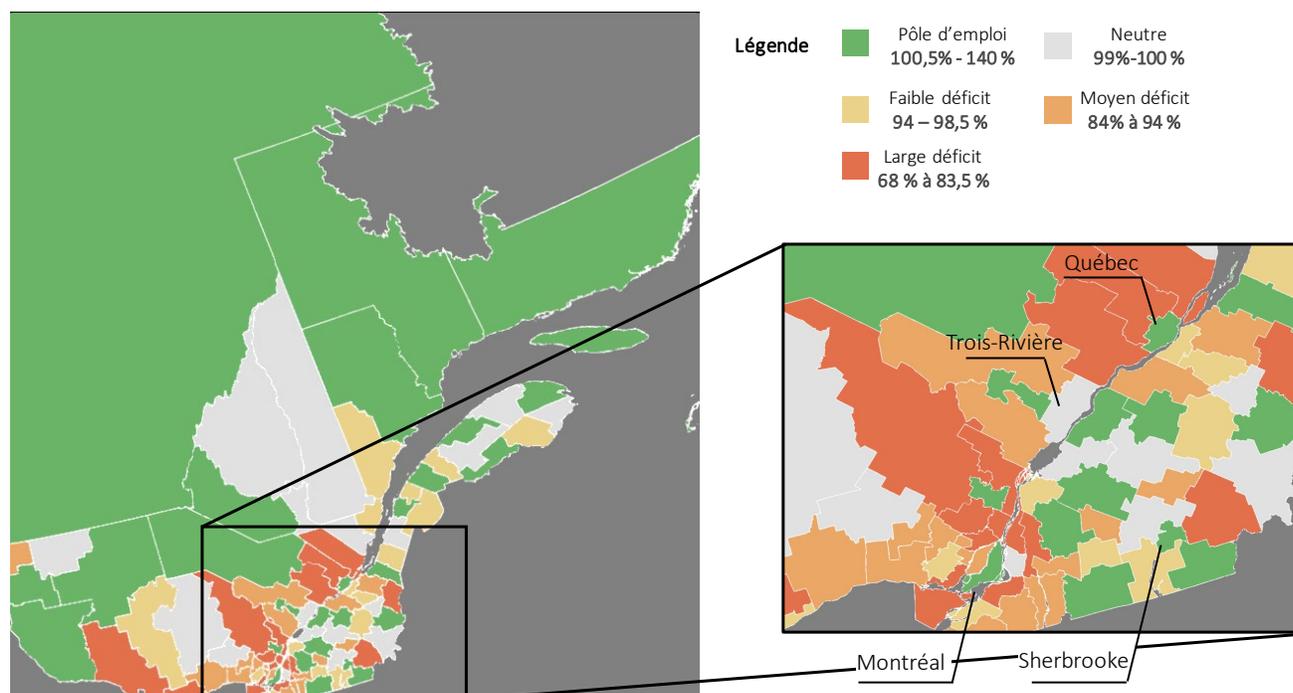
Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

travaillent que de travailleurs qui y vivent. On qualifie ces MRC de « pôles d'emploi » puisque les travailleurs y convergent pour travailler. À l'inverse, les MRC en déficit sont celles où la fonction résidentielle est davantage importante.

- Cet indicateur permet de capter la vitalité du marché du travail d'une MRC. Par exemple, plusieurs MRC voisines du centre d'une région métropolitaine (Québec, Montréal, Sherbrooke) affichent des déficits (faible, moyen ou large).
- À l'inverse, on remarque que les MRC ressources sont des pôles d'emploi vers lesquelles les travailleurs convergent, sans toutefois y habiter nécessairement. Une part de cet écart pourrait-il être attribué aux emplois qui exigent des navettes aériennes (« fly-in, fly-out »)³? Par exemple, les MRC de Minganie-Golfe-du-Saint-Laurent, de Sept-Rivière-Caniapiscau sont parmi les 15 MRC comptant le plus de travailleurs par rapport aux travailleurs-résidents.
- À l'inverse, les MRC en périphérie des régions métropolitaines ont des bassins de travailleurs qui, advenant le développement d'une offre en proximité, pourraient travailler dans leur milieu de vie.

³ L'absence de données ne permet pas d'appuyer cette hypothèse.

Schéma 7 – Indice de localisation des travailleurs des MRC
Ensemble du Québec, division de recensement; en %

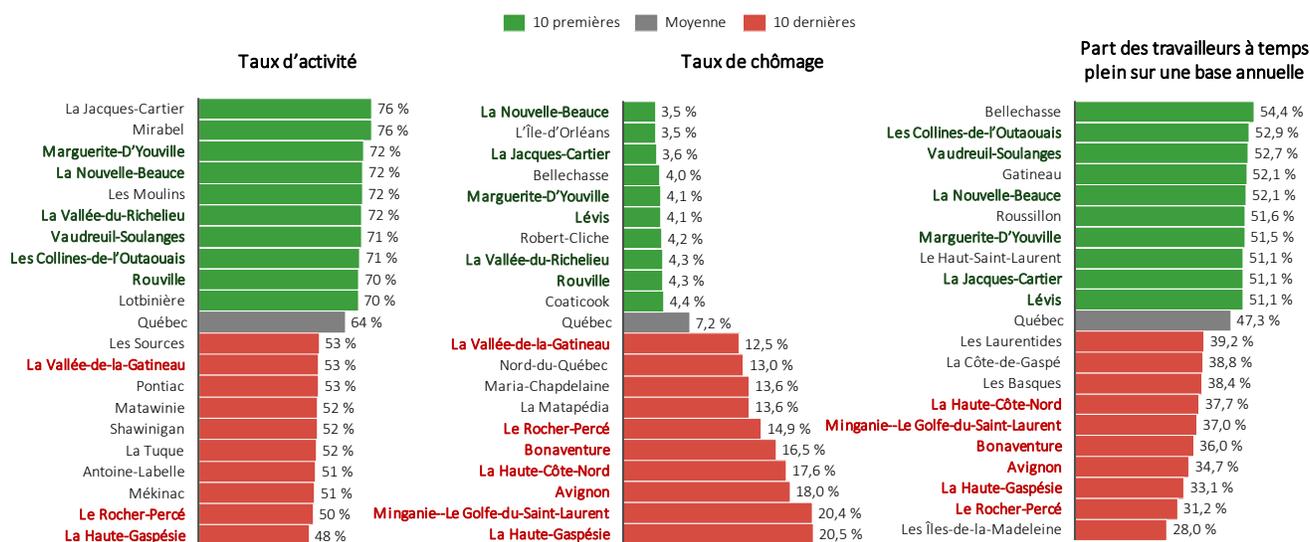


Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

Les principaux indicateurs du marché du travail

- Les indicateurs du marché du travail par MRC permettent de mettre en lumière la situation des travailleurs habitant dans chaque MRC. En examinant le classement des MRC selon le taux d'activité, le taux de chômage, ainsi que la part des travailleurs à temps plein, on remarque d'abord que les différents indicateurs sont corrélés. Il semblerait donc que la vigueur du marché du travail s'accompagne d'un plus haut taux d'activité, d'un plus faible taux de chômage et d'un plus grand nombre de travailleurs à temps plein. En effet, plusieurs MRC se trouvent en haut du classement pour les trois indicateurs et plusieurs à l'inverse se retrouvent dans les dix dernières.

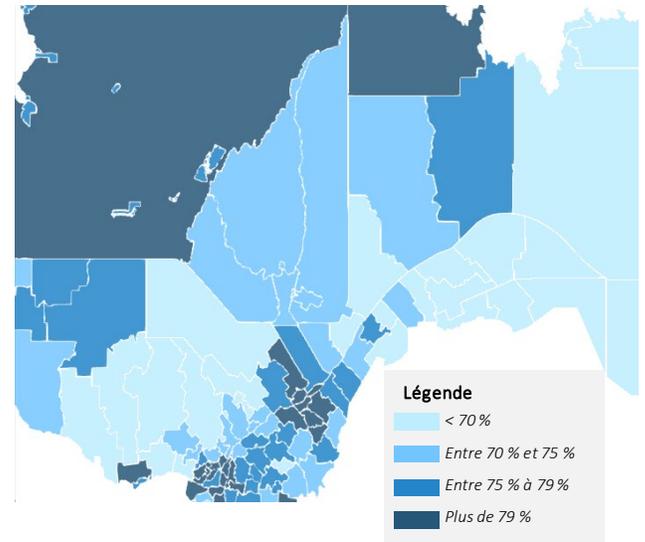
Schéma 8 – Classement des MRC pour des indicateurs de la vitalité du marché du travail
Division de recensement; 2016, en %



Sources : Statistique Canada. Analyse Aviseo Conseil

- Le biais introduit du recensement par lieu de résidence est visible dans le classement ci-dessous. Les MRC au-dessus du classement sont pour la plupart en région métropolitaine. Les travailleurs habitants ces MRC vont fréquemment travailler dans les centres urbains. Conséquemment, ces indicateurs ne sont pas suffisants pour conclure à la vitalité du marché du travail d'une MRC.
- Une analyse du taux de travailleurs⁴ en 2017 permet de constater une forte variation d'une MRC à l'autre. En effet, il oscille entre 56 % et 87 % dans les MRC, avec une moyenne de 77 % pour l'ensemble du Québec. Pour les MRC dans une RMR et celles sur la rive sud du Saint-Laurent entre Montréal et Québec, le taux de travailleurs est généralement élevé. La RMR de Québec et la Beauce affichent des taux particulièrement élevés qui s'accompagnent d'un taux de chômage faible⁵.
- Le taux de travailleurs est plus faible dans plusieurs régions hors RMR. Par exemple, le Bas-St-Laurent et la Gaspésie affichent des taux de travailleurs particulièrement faibles. Il est intéressant de noter que dans plusieurs MRC situées à proximité de grandes entreprises du secteur des ressources naturelles, le taux de travailleurs n'est pas tout à fait au niveau de celui des régions métropolitaines.

Schéma 9 – Taux de travailleurs parmi les 25 à 64 ans MRC; 2017; en % des 25 à 64 ans

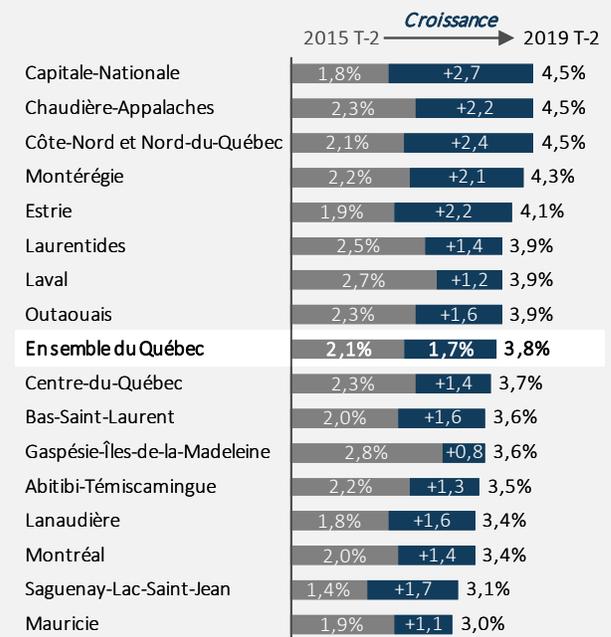


Sources : Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviseo Conseil

La rareté de main-d'œuvre

- À l'échelle du Québec, on estime que, au deuxième trimestre de 2019, les postes vacants représentaient 3,8 % des emplois, soit plus de 140 000 postes vacants. En l'espace de quatre ans, ces besoins en main-d'œuvre ont crû de 1,7 % points de pourcentage depuis 2015, ce qui représente une hausse de 25 000 postes.
- La rareté de main-d'œuvre est généralisée dans les régions qui affichent toutes un taux de postes vacants égal ou supérieur à 3,0 %. On remarque également que le Québec tout entier connaît une croissance des postes vacants. La rareté est particulièrement importante dans les régions de la Capitale-Nationale, Chaudière-Appalaches, la Côte-Nord, et le Nord-du-Québec où les taux de postes vacants sont les plus élevés du Québec.
- Il est important de considérer que les professions en demande actuellement ne le seront pas nécessairement dans le marché du travail du futur. En effet, le profil de compétences des travailleurs est en constante évolution et tend davantage vers des niveaux de qualification plus élevés. De même, la dimension salariale est absente du concept des postes vacants

Schéma 10 – Taux de postes vacants selon la région Région administrative ; 2015 T2 et 2019 T2, en % et en points de %



Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

⁴ Le taux de travailleurs est différent du taux d'emploi. Il est issu des travailleurs de 25 à 64 ans ayant rempli une déclaration fiscale. La source des données ne repose donc pas sur une enquête.

⁵ Selon Statistique Canada, le taux de chômage pour la RMR de Québec a atteint d'ailleurs un creux à 2,3 % en juillet 2019.

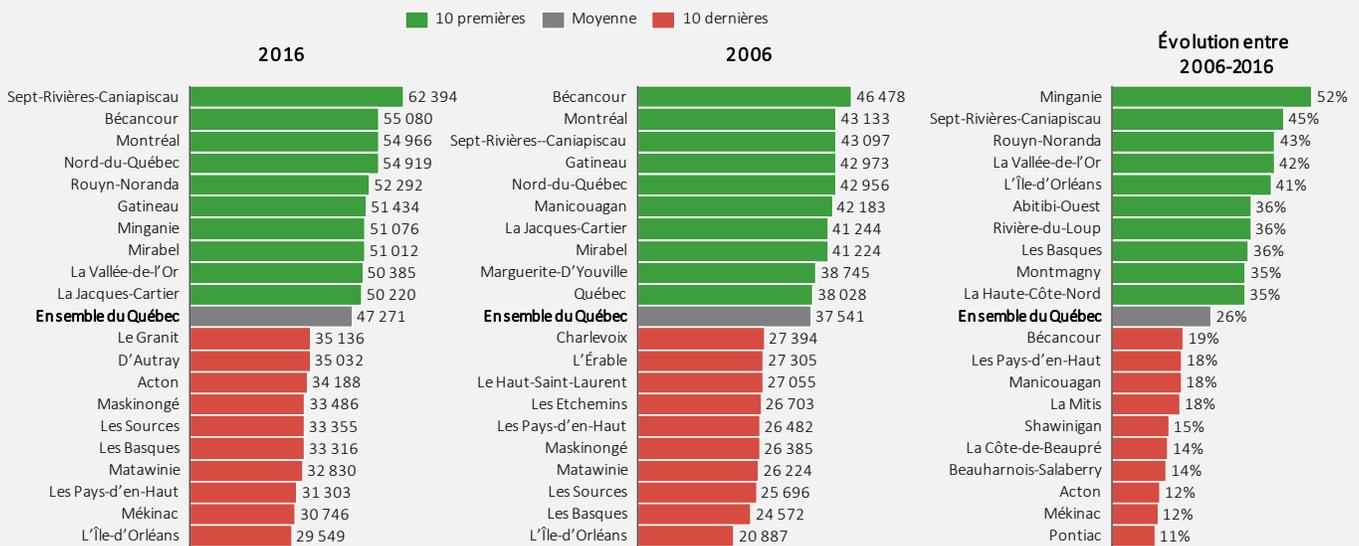
Les revenus des travailleurs et leur évolution

- Les revenus moyens des travailleurs ont augmenté de 26 % en 10 ans à la grandeur du Québec. La croissance du salaire médian au Québec a été similaire pendant la période.

Les inégalités entre les revenus moyens des différentes MRC ont peu bougé pendant la dernière décennie.

- L'écart-type des revenus moyens des MRC représentait 12,3 % du revenu moyen en 2006, alors que ce ratio se situait à 12,7 % en 2016. Dans cet ordre d'idée, on remarque notamment que, malgré son plus haut revenu moyen en 2006 et 2016, Montréal ne creuse pas l'écart avec les MRC ayant des revenus plus faibles.

Schéma 11 – Classement des MRC selon le revenu moyen de ses travailleurs
Division de recensement; 2016; en \$ et en %

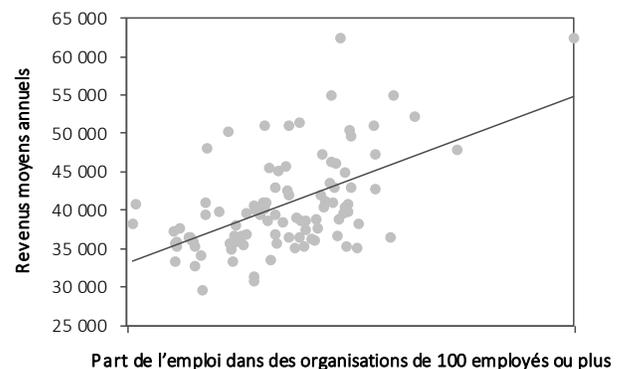


Sources : Statistique Canada. Analyse Aviseo Conseil

- Outre Montréal, les MRC accueillant les travailleurs les mieux rémunérés en moyenne sont celles dans lesquelles se trouvent de grandes entreprises du secteur des ressources naturelles (Sept-Rivières, Nord-du-Québec, Rouyn-Noranda, Minganie-Golfe-du-Saint-Laurent, la Vallée-de-l'Or) ou du secteur manufacturier (Bécancour, Mirabel). On remarque d'ailleurs un lien entre la part de l'emploi dans des organisations de 100 employés et plus dans une MRC et les revenus moyens.
- Les revenus moyens permettent de mettre en lumière la part de la production économique qui revient au travailleur. Cependant, on se doit également de considérer l'impact du régime fiscal qui transforme le revenu moyen en revenu disponible, soit celui dont disposent les individus pour se procurer des biens et des services. La progressivité des régimes fiscaux applicables au Québec permet de redistribuer davantage la richesse des travailleurs. Une analyse complète doit prendre en compte cette composante redistributive qui permet de réduire les écarts entre les MRC et les régions

avec des revenus moyens plus élevés et celles avec des revenus moyens plus faibles

Schéma 12 – Distribution selon les revenus moyens MRC; 2016; en \$ et en part de l'emploi



Sources : Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviseo Conseil

La redistribution des revenus

- L'analyse de la distribution des revenus disponibles moyens dans les MRC permet d'abord de conclure que la dispersion, mesurée une fois de plus par l'écart-type, n'a pas augmenté en termes relatifs. Le revenu disponible moyen a crû plus rapidement que le revenu minimum. On remarque également la croissance plus élevée du revenu disponible moyen maximal dans les MRC. Cette croissance est anecdotique et associée à la très grande croissance (46 %) à Caniapiscou.

Tableau 2 – Revenu disponible par habitant – MRC
MRC; en \$ et en %

	2007	2017	Croissance
Moyenne	21 755	28 785	32 %
Minimum	15 836	20 650	30 %
Maximum	28 383	39 303	39 %
Écart type (en valeur)	2 305	2 690	17 %
Écart type (en % du revenu)	10,5 %	9,3 %	n.s.p.

Sources : Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviseo Conseil

- Une analyse à l'échelle des régions administratives met de l'avant l'apport redistributif du régime fiscal au Québec. En effet, l'écart-type s'est réduit malgré une croissance de plus de 30 % des revenus disponibles par habitant. La région avec le revenu disponible le plus faible a crû de 43 % entre 2007 et 2017. Pendant cette période, la région avec le revenu disponible le plus élevé a seulement crû de 30 %.

Cela permet de conclure que l'inégalité des revenus entre les MRC et les régions n'est pas un enjeu au Québec.

Tableau 3 – Revenu disponible par habitant - Régions
Région administrative; en \$ et en %

Année	2007	2017	Croissance
Moyenne	21 755	28 785	32%
Minimum	18 229	26 053	43%
Maximum	22 938	29 929	30%
Écart type (en valeur)	1 458	1 342	-8%
Écart type (en % du revenu)	6,7%	4,7%	n.s.p.

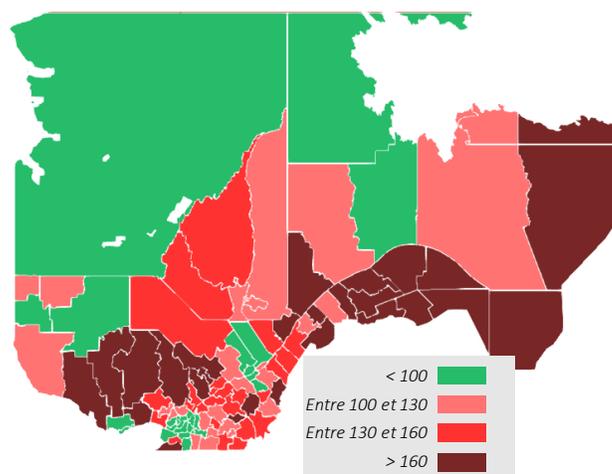
Sources : Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviseo Conseil

- Cette convergence de la richesse bénéficie davantage à certaines MRC et il s'avère d'intérêt d'étudier la répartition spatiale de ce partage de la richesse. Pour ce faire, on utilise l'indice de dépendance économique, qui illustre l'importance relative des transferts sociaux aux ménages de la MRC par rapport à la moyenne du

Québec. Un indice supérieur à 100 signifie qu'une part plus importante du revenu disponible provient de transferts gouvernementaux⁶ dans la MRC par rapport à l'ensemble du Québec.

- Plus des deux tiers des municipalités se situent au-dessus de la moyenne québécoise sur le plan de la dépendance économique. Parmi les régions métropolitaines de Montréal, Gatineau et Québec, l'indice de dépendance économique est inférieur à la moyenne québécoise. Certaines municipalités situées dans les régions détenant de grandes richesses minières affichent également un indice de dépendance économique sous la moyenne.
- Toutefois, les MRC de la Gaspésie semblent être plus dépendantes des transferts gouvernementaux. L'importance de l'emploi saisonnier fait en sorte qu'une part de sa main-d'œuvre repose davantage sur l'assurance-emploi, ce qui explique ce haut indice de dépendance économique.

Schéma 13 – Indice de dépendance économique
MRC; 2017; ensemble du Québec = 100



Sources : Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviseo Conseil

⁶ Ces transferts gouvernementaux comprennent principalement l'assurance-emploi, l'assistance sociale, les transferts

gouvernementaux pour la retraite ainsi que les différentes prestations pour les familles.

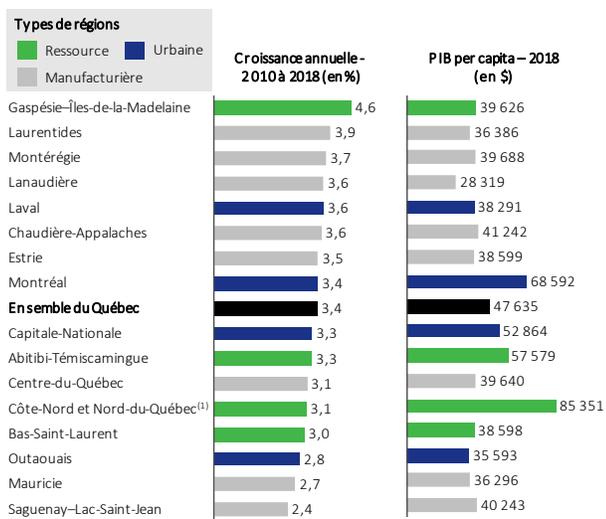
2.3 Activités économiques et investissements

L'évolution du produit intérieur brut

- Même s'il n'est pas parfait, le principal indicateur pour une économie correspond au produit intérieur brut (PIB), soit la valeur des biens et services produits au sein d'une économie. Le PIB permet de représenter la création de valeur et de richesse que l'on peut associer à un territoire donné. Cet indicateur n'est disponible qu'à l'échelle des régions administratives. Ces dernières sont généralement distribuées en trois groupes déterminés par leur structure économique (voir encadré ci-contre).
- Les régions ressources correspondent à 6,9 % de la population au Québec et 7,8 % de l'activité économique. Les régions urbaines affichent également un poids économique plus élevé (52,1 %) que leur poids démographique (43 %). À l'inverse, les régions manufacturières comptent pour 40 % de l'activité économique au Québec et 50 % de la population.
- Les PIB des différentes régions évoluent avec d'importantes disparités. Depuis la crise financière de 2009, les croissances annuelles varient entre 2,4 % et 4,6 % par année selon la région.
- On constate que les régions qui affichent une croissance économique plus élevée ont un PIB per capita plus faible, ce qui illustre une forme de rattrapage économique pour plusieurs régions

Schéma 14 – Croissance du PIB et PIB per capita selon la région

Région administrative; 2010 à 2018; en % et en \$



(1) Données agglomérées pour 2017 et 2018.

Sources : Institut de la statistique du Québec, Desjardins, Analyse Aviseo Conseil

Ce constat est particulièrement intéressant puisque le niveau de vie des régions urbaines, bien qu'il soit plus élevé, n'affiche pas les croissances les plus fortes.

- Par ailleurs, le niveau de vie particulièrement élevé dans certaines régions ressources ainsi que dans la Capitale-Nationale fait en sorte que les inégalités entre la région de Montréal et le reste du Québec ne sont pas nécessairement en croissance.

Classification économique des régions

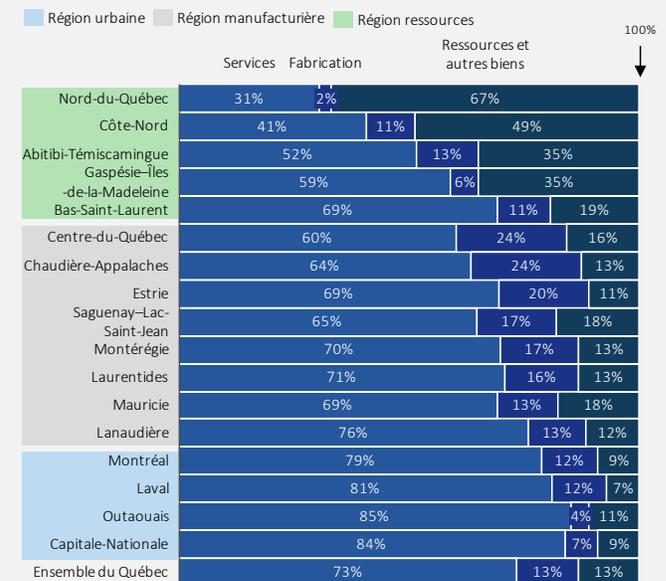
Les régions sont classifiées en fonction de l'apport plus important dans l'économie de certains secteurs.

- Les régions **ressources** se distinguent par une part plus importante de l'économie dans les ressources naturelles
- Les régions **manufacturières** ont une part de l'économie plus importante dans l'industrie manufacturière.
- Les régions **urbaines** se distinguent par l'importance du secteur des services qui représente près de 80 % de l'activité économique dans ces régions

On remarque que la composante manufacturière dans l'économie de la Mauricie (région **manufacturière**) est similaire à celles de Montréal ou Laval (régions **urbaines**) illustrant les limites de cette classification.

Schéma 15 – PIB par industries selon la région

Région administrative; 2016; en % du PIB de la région



Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

- D'ailleurs, les régions administratives entourant Montréal et Québec, telles que les Laurentides, Lanaudière, la Montérégie et Chaudière-Appalaches, ont crû plus fortement que les centres urbains, ce qui signifie que les régions périphériques accaparent une part significative de la croissance économique.
- Les régions ressources affichent une plus grande variabilité dans la croissance économique figurant en tête et dans le bas du palmarès. Cette variabilité est attribuable notamment à l'importance du secteur minier dans ces régions et à la sensibilité de cette industrie aux prix des matières premières. Par ailleurs, certaines régions se distinguent par des niveaux de vie particulièrement élevés
- Quant aux régions manufacturières, la plupart ont un niveau de vie inférieur à la moyenne du Québec. Le niveau de croissance de ces économies varie également grandement avec les Laurentides en haut du palmarès et le Saguenay-Lac-Saint-Jean en bas.

Cette analyse à l'échelle des régions ne permet cependant pas de capturer la concentration accrue des activités économiques dans les régions métropolitaines de recensement.

- En effet, la part de l'activité économique à Saguenay, Québec, Sherbrooke, Trois-Rivières, Montréal, Québec et Gatineau est en hausse. Alors que ces régions métropolitaines comptaient pour 74,6 % de l'économie en 2017, ce pourcentage s'établit maintenant à 76,4 %. L'écart s'est également creusé faiblement en ce qui concerne le PIB par habitant. Par ailleurs, la croissance de l'activité économique en zone urbaine surpasse son poids économique, indiquant ainsi que la croissance y est plus élevée.

L'évolution des investissements

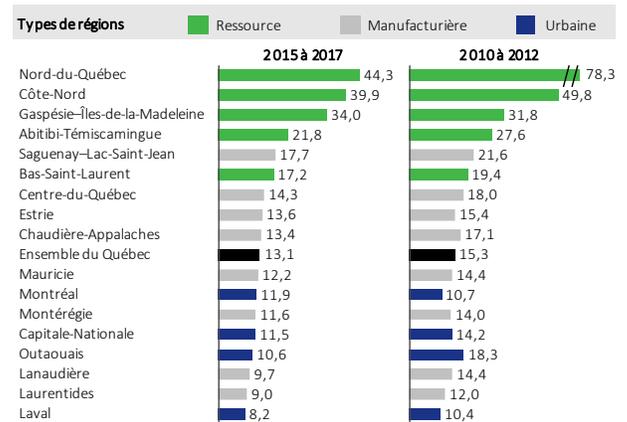
- Les investissements s'avèrent également un indicateur de l'activité économique au sein du territoire. Ceux-ci reflètent l'effervescence d'une économie et peuvent être considérés comme des facteurs prédictifs en matière de croissance économique à venir. Afin d'illustrer l'importance des investissements dans l'économie, on exprime l'investissement en pourcentage du PIB.

L'importance des investissements relativement au PIB régional est corrélée avec la structure économique de la région. On ne peut donc pas associer le niveau de vie au poids des investissements dans l'économie.

- Les régions urbaines réalisent moins d'investissements avec des niveaux de PIB respectifs qui se situent entre 8

et 12 %. Les régions manufacturières, quant à elles, affichent des parts d'investissement légèrement plus élevées, soit entre 9 et 14 %, à l'exception du Saguenay-Lac-Saint-Jean dont la part d'investissements atteint 18 %. Cette proportion ressemble davantage à l'importance des investissements effectués dans les régions ressources tels que l'Abitibi-Témiscamingue et le Bas-Saint-Laurent. Toutefois, deux régions affichent des parts particulièrement élevées de 34 % et 42 % pour

Schéma 16 – Investissements selon la région
Région administrative; 2010 à 2017; moyenne mobile sur 3 ans, investissements en % de l'économie



Sources : Institut de la statistique du Québec, Desjardins, Analyse Avisé Conseil

la Gaspésie et la Côte-Nord et Nord-du-Québec respectivement⁷.

- Une analyse par industrie illustre l'importance du secteur des ressources dans la réalisation d'investissements au Québec. Ces régions affichent des investissements supérieurs à leur poids économique dans l'industrie des biens et celle des services. À l'inverse, les régions manufacturières sont aux prises avec des enjeux de sous-investissement. En effet, leur apport économique surpasse leur apport en investissements dans le secteur des biens et celui des services.

⁷ On associe ces niveaux d'investissement particulièrement élevés à des projets d'investissements d'envergure. Avec la

taille de ces projets dans les économies des régions, ceux-ci viennent affecter significativement les investissements totaux.

Tableau 4 – Investissements et PIB selon le type de région
Ensemble du Québec; 2018; en 000 \$; en % des investissements et
PIB du secteur

	Ressources	Manuf.	Urbaines
Biens			
- PIB	8 %	47 %	38 %
- Investissement	32 %	44 %	32 %
Services			
- PIB	5 %	38 %	57 %
- Investissement	8 %	32 %	59 %

Sources : Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviseo Conseil

Indice de Herfindahl-Hirschmann

L'indice développé s'appuie sur celui d'Herfindahl-Hirschmann qui permet d'estimer le niveau de diversification ou de spécialisation d'une économie. Plus l'indice est faible, plus l'économie est diversifiée. L'indice s'obtient en calculant la somme des carrés de chaque part relative des secteurs économiques. Une MRC avec un seul secteur économique obtiendrait un indice de 10 000.

La diversification économique

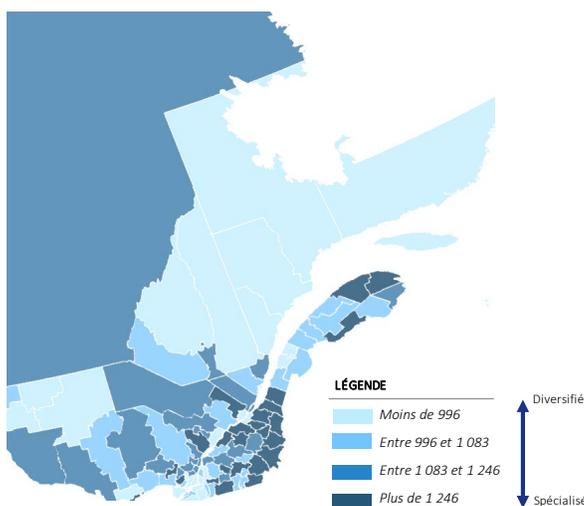
- Il semble d'intérêt d'aborder la diversification économique des régions, car il s'agit d'une stratégie souvent mentionnée pour leur développement économique. Pour réaliser cette analyse, un indice de concentration des différents secteurs économiques pour chaque MRC a été élaboré, soit l'indice de Herfindahl-Hirschmann.
- Les régions métropolitaines de Montréal, Québec et Gatineau se révèlent les économies les plus diversifiées.

Elles sont suivies de plusieurs MRC ressources de l'Abitibi et de la Côte-Nord. Par contre, nombre de MRC en Chaudière-Appalaches affichent une forte concentration des emplois.

- La diversification est souvent au cœur des stratégies économiques. Or, malgré les bienfaits accompagnant une économie diversifiée, il y a une limite certaine à la façon dont une petite économie peut se diversifier. On peut d'ailleurs s'interroger sur les gains qui pourraient davantage être associés à une spécialisation de certains secteurs où une région excelle. Ainsi, une diversification économique n'est pas une condition gagnante à une meilleure performance économique.

Schéma 17 – Indice de concentration économique selon l'emploi

Division de recensement; 2016; en point d'indice

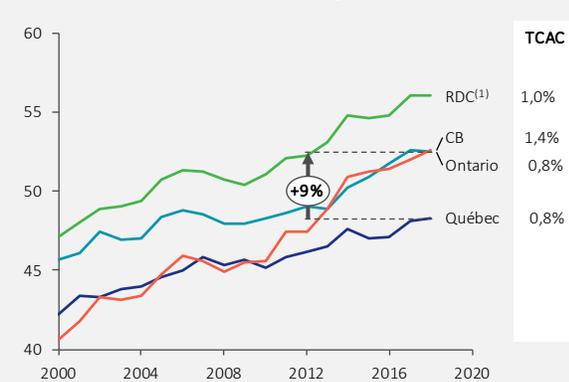


Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

Le niveau de vie et la productivité par rapport au Canada

- Le niveau de vie des Québécois exprimés en PIB par habitant, se situait à un peu plus de 50 000 \$ par habitant, soit un écart de près de 11 000 \$ par rapport au reste du Canada. Par rapport à l'Ontario, l'écart atteint les 8 500 \$. Cet écart est inquiétant si l'on considère que la croissance du PIB par habitant est plus faible au Québec qu'en Ontario ou en Colombie-Britannique depuis la reprise économique de 2010.
- La majorité de cet écart est associée à la productivité du Québec, qui se situe en deçà de la productivité observée dans les autres provinces canadiennes. Qui plus est, la croissance de la productivité a été plus faible entre 2000 et 2018 qu'ailleurs au Canada. Par exemple, le Québec

Schéma 18 – Évolution de la productivité Québec; 2000 à 2018; en \$ de 2012 par heure travaillée



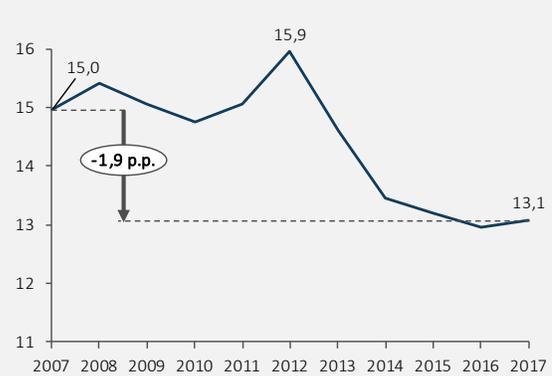
(1) RDC : Reste du Canada
Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

affiche un retard de 9 % de la productivité, exprimée en dollars par heure travaillée, par rapport à l'Ontario en 2018, alors que la croissance de la productivité de la Colombie-Britannique lui a permis de dépasser le Québec.

- Le niveau actuel d'investissement ne laisse pas croire que cet enjeu de productivité sera résorbé à court terme. En effet, les investissements en part de l'économie diminuent depuis le sommet atteint en 2012 de sorte que l'on investit collectivement 2 points de pourcentage de PIB de moins qu'il y a 10 ans.

« Avec les entrepreneurs qui sont vieillissants, ils n'ont pas tous intérêt à investir dans l'entreprise en fin de carrière. »

Schéma 19 – Évolution des investissements Québec; 2007 à 2017; en % du PIB

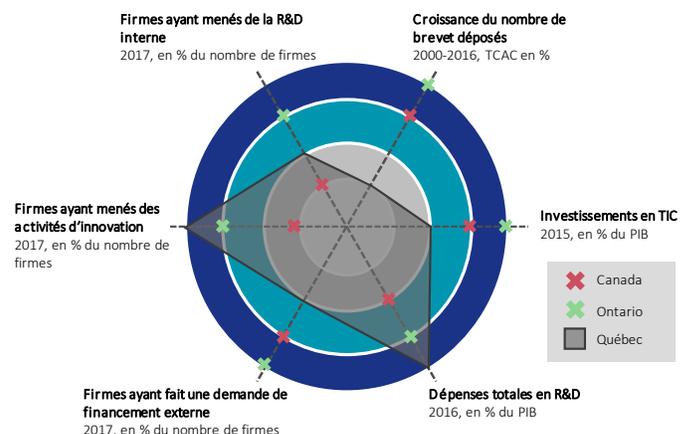


Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo

L'innovation

- La mesure de l'innovation autant dans les efforts que dans la réalisation s'avère complexe. Un diagnostic sur l'innovation au Québec doit reposer sur plusieurs indicateurs. À ce titre, le graphique suivant positionne le Québec par rapport à l'Ontario ainsi qu'au Canada à l'égard de différents indicateurs. Cela permet d'établir plusieurs constats.
 - Malgré des dépenses en R et D élevées en part de l'économie, le Québec dépose moins de brevets que l'Ontario et le Canada.
 - Les firmes québécoises déclarent plus fréquemment avoir mené des activités d'innovation, mais ces activités ne semblent pas prendre la forme de R et D réalisée au sein de l'entreprise.
 - Les entreprises québécoises tirent de l'arrière en ce qui concerne les investissements en TIC et demandent moins fréquemment du financement externe.

Schéma 20 – Positionnement du Québec à l'égard de différents indicateurs d'innovation Canada; 2000 à 2017



Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

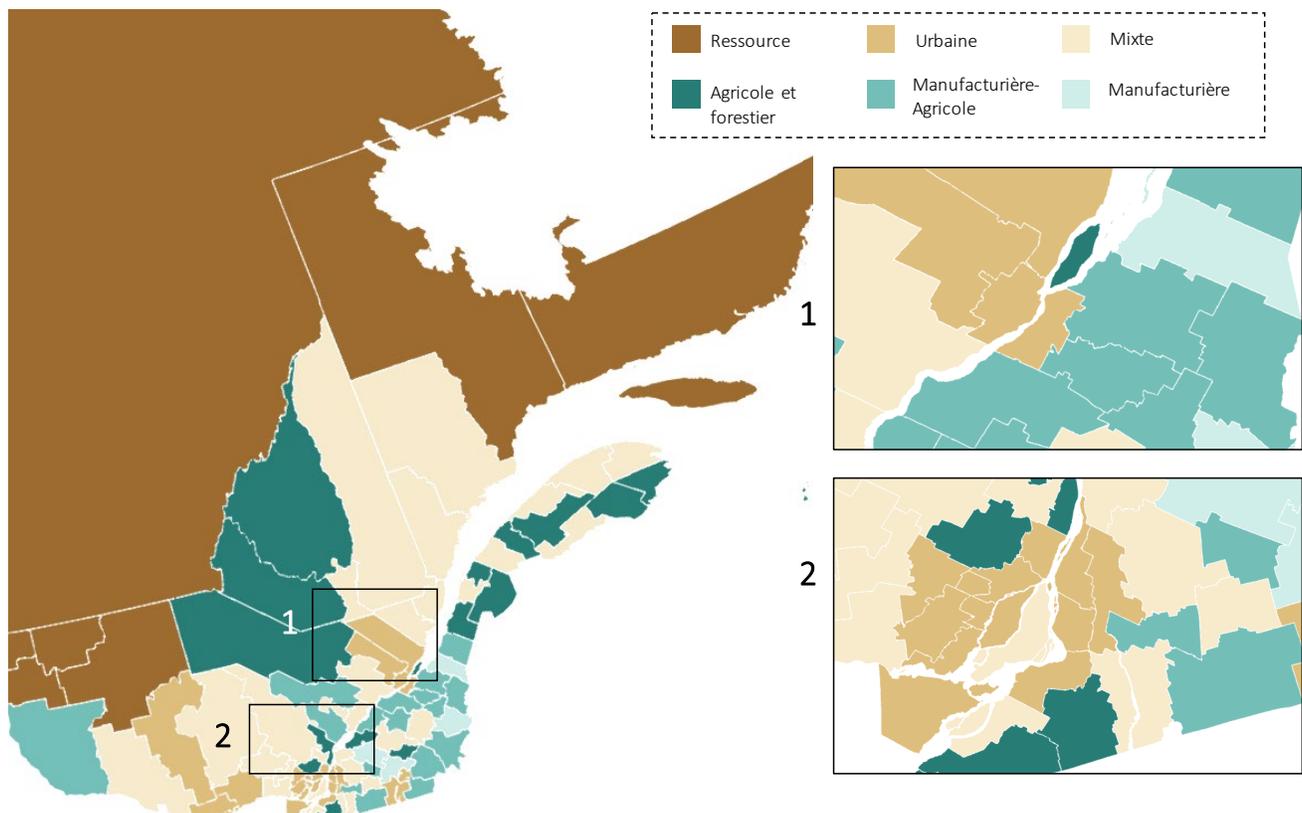
La structure économique des MRC

- L'analyse des MRC en fonction de leur structure économique permet d'illustrer que la classification par type de région ne permet pas de caractériser correctement les particularités économiques locales. Dans le cadre de la réalisation de ce rapport, nous avons développé une approche pour caractériser l'économie à l'échelle des divisions de recensement (voir l'Annexe 1).
- Cette classification est basée sur l'importance relative de certains secteurs économiques dans l'emploi. Étant donné que le classement repose sur l'écart par rapport à l'ensemble du Québec, on ne peut résumer l'activité économique uniquement avec cette classification.
- La classification par division de recensement permet d'abord de constater que la prépondérance du secteur manufacturier s'accompagne d'une présence agricole plus forte que dans l'ensemble du Québec. On peut penser que l'intégration des secteurs agricole et agroalimentaire explique en partie ce lien. D'ailleurs, les

secteurs agricoles et forestiers sont plus importants dans l'emploi pour de multiples régions. Par ailleurs, le marché de l'emploi de plusieurs MRC situées dans des régions dites manufacturières ne se distingue pas de celui de l'ensemble du Québec.

- Pour la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, souvent caractérisée comme manufacturière, l'analyse de la structure du marché du travail ne révèle pas de prépondérance manufacturière quant à l'emploi. En fait, l'écart enregistré se situe plutôt en faveur de l'industrie agricole et forestière.
- Les MRC caractérisées par une forte présence des ressources naturelles connaissent parfois un apport plus important provenant des services non commerciaux tels que les services de santé et d'éducation.
- La liste des classifications par division de recensement /MRC est disponible en annexe.

Schéma 21 – Structure du marché de l'emploi des MRC du Québec
Ensemble du Québec, division de recensement; 2016



Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

D'autres secteurs économiques importants en région

- Le **tourisme** est un pilier important de l'économie québécoise : en 2017, il a généré des revenus de près de 15 milliards \$. Ces recettes sont en croissance, puisqu'elles ont augmenté de 17 % entre 2012 et 2017, soit une croissance similaire au PIB du Québec. On estime que les touristes internationaux sont à l'origine de près de 65 % de cette croissance.
- La plus grande part des touristes (87 %) au Québec sont des Québécois; les touristes provenant du reste du Canada forment la deuxième catégorie de touristes en importance (7 %). Alors que le nombre de touristes québécois a augmenté de moins de 2 % en l'espace de 5 ans, celui des touristes canadiens ou provenant de l'étranger a augmenté de plus de 30 %. Conjointement, c'est une croissance de 5 % du nombre total de touristes qui a été observée. Parallèlement, le nombre de nuitées s'est accru de manière cumulative de 22 % au Québec, signe que les touristes restent plus longtemps.

Le Québec devient de plus en plus une destination pour les touristes provenant de l'extérieur du Québec et l'on associe la croissance du secteur à ces touristes

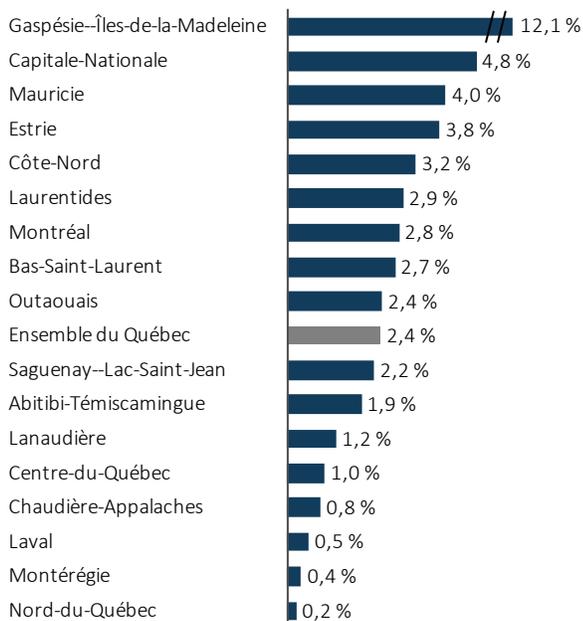
- Bien que la croissance de touristes provenant de l'extérieur du Québec soit supérieure à celle des touristes du Québec, le secteur touristique repose en grande partie sur la demande de ce dernier groupe. De plus, sachant

que plus des deux tiers des 32 100 entreprises touristiques sont situés en région, il s'agit d'une industrie peu concentrée dans les RMR.

Ainsi le soutien et la promotion du tourisme local constituent un levier non négligeable pour le développement des régions.

- L'analyse des dépenses touristiques par région permet de constater que Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine se distingue par l'importance de son secteur touristique. Par ailleurs, on remarque que malgré l'importance du secteur pour plusieurs régions, le tourisme est également important dans les régions urbaines. Par exemple, la Capitale-Nationale se distingue également par l'importance du tourisme, et ce, même si l'on exclut la région de Charlevoix. Les dernières années ont été marquées par une croissance particulièrement marquée des dépenses en Mauricie, en Estrie ainsi qu'à Montréal.
- L'**agriculture** est très concentrée hors des régions métropolitaines, puisque c'est là que se réalisent plus de 75 % des activités économiques des cultures et de l'élevage. Il est donc essentiel d'aborder ce secteur qui est central pour le dynamisme des régions du Québec.
- En 2017, ce secteur représentait des recettes totales de près de 8,8 milliards \$ pour les agriculteurs québécois⁸. Depuis la reprise économique de 2010, ces recettes ont affiché une croissance annuelle de près de 3 %, soit un peu moins que l'ensemble de l'économie québécoise. Le secteur des cultures a pris de l'importance et représente 35,5 % des recettes, une hausse de 6 points de pourcentage par rapport à 2010. Une grande partie de la croissance est attribuable aux grandes cultures que sont le soya et le blé ainsi qu'aux produits de l'érable (sirop et autres produits). Avec un rythme de 2,5 à 3,5 % par année, la croissance des productions animales a été plus modeste.
- Afin de mettre en contexte ces données, il importe de considérer que les dernières années ont été marquées par une consolidation de la production animale au Québec. Cette consolidation est particulièrement forte dans le secteur de la production laitière, qui représente près de 45 % des recettes totales animales, et dans lequel le nombre de producteurs a diminué de moitié dans les 20 dernières années⁹. Cette consolidation s'est accompagnée d'une réduction de la superficie en culture pour l'alimentation animale, principalement les superficies en pâturages et en foin. C'est principalement le soya qui est venu occuper ces terres agricoles, de même que le blé, mais à plus petite échelle.

Schéma 22 – Dépenses touristiques dans l'économie
Région administrative; 2017; en % du PIB

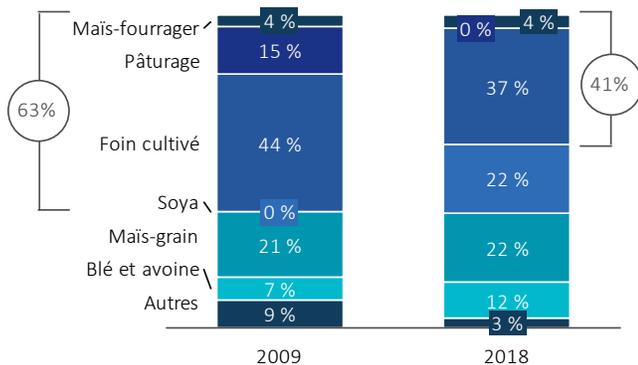


Sources : Tourisme Québec, Analyse Aviseo Conseil

⁸ MAPAQ.

⁹ Institut de la statistique du Québec.

Schéma 23 – Superficie ensemencée - Grandes cultures
Ensemble du Québec; 2009 et 2018; en %



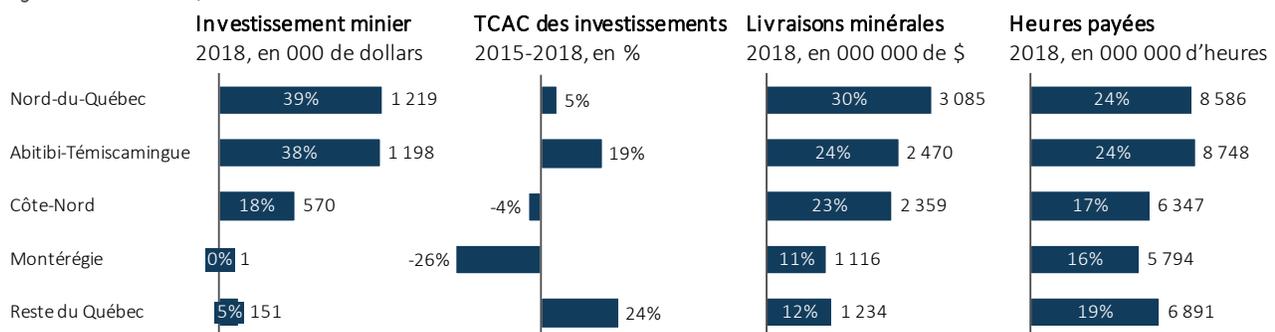
Sources : Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviseo Conseil

- Les terres agricoles sont au cœur des enjeux agricoles et leur protection à l'égard de l'étalement urbain demeure une considération importante. Il est estimé que sur 20 ans, 34 000 hectares ont été perdus¹⁰, soit un peu moins de 2 % des terres au Québec. L'enjeu est toutefois particulièrement concentré en périphérie des zones urbaines, puisque les terres en périphérie de la région métropolitaine de Montréal comptent parmi les meilleures terres agricoles du Québec. Or, le prix des terres agricoles s'avère également crucial pour l'accessibilité du secteur pour la relève. De fait, le prix moyen par hectare est près de trois fois plus élevé en 2018 qu'en 2010 (22 962 \$ contre 7 656 \$)¹¹. Plusieurs fonds d'investissement sont d'ailleurs propriétaires de terres agricoles, ce qui fait craindre pour la spéculation des prix des terrains.
- L'agriculture ne fait pas cavalier seul en région puisque l'industrie est fortement intégrée avec la transformation alimentaire (secteur agroalimentaire). L'apport dans

l'économie de ce secteur est similaire à celui de l'agriculture et représente environ 3 % du PIB hors des RMR, soit un niveau plus de deux fois supérieur que dans les RMR. En plus de cette forte intégration en région, l'agroalimentaire permet de lier les régions aux RMR, qui malgré un poids économique relatif plus faible, sont responsables de 60 % des activités de transformation alimentaire au Québec.

- Le **secteur minier** occupe une place importante dans la création de richesses au sein de l'économie québécoise. En 2018, la valeur des livraisons minérales a dépassé 10 milliards \$, soit plus de 2 % du PIB du Québec. Les principales substances extraites des sous-sols québécois sont :
 - le minerai de fer, le titane et le niobium, d'une valeur de 3,3 milliards \$;
 - l'or, pour une valeur de livraison de 3 milliards \$.
 - les métaux usuels (cuivre, nickel et zinc), avec des livraisons de près de 1,3 milliard \$.
- Le secteur minier se concentre particulièrement au sein de trois régions administratives du Québec qui accaparent 95 % des investissements miniers en 2018. Les parts les plus importantes de dépenses minières ainsi que de valeur des livraisons proviennent du Nord-du-Québec. L'Abitibi-Témiscamingue se situe non loin derrière en matière d'investissements, de valeur de livraisons et de nombre d'heures payées. Bien que la Côte-Nord, principalement orientée vers le minerai et la boulette de fer, occupe 23 % de la valeur de livraison minérale au Québec, la région a vu ses investissements réduire à un taux de croissance annuel composé de 4 % entre 2015 et 2018. Pour conclure, la Montérégie n'est pas à proprement parler une région ressource, mais elle couvre 16 % des heures payées dans le secteur minier et la valeur des livraisons s'élève à plus d'un milliard \$, soit 11 % de la valeur totale au Québec.

Schéma 24 – Indicateurs du secteur minier au Québec
Région administrative; entre 2015 et 2018



Sources : Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviseo Conseil

¹⁰ Commission de la protection des territoires agricoles du Québec.

¹¹ Financière agricole du Québec

2.4 Entrepreneuriat

Les travailleurs autonomes

- On remarque que la vigueur du marché du travail semble avoir un effet sur le type de travailleurs. En effet, les MRC dans les régions métropolitaines ainsi que celles reconnues pour la prépondérance d'emplois reliés aux ressources naturelles comptent moins de travailleurs autonomes. Parmi ces personnes travaillant à leur compte, on dénombre des entrepreneurs qui se distinguent par le fait qu'ils engagent de l'aide rémunérée.
- À l'inverse, le taux de travailleurs autonomes est plus élevé dans plusieurs MRC dont le marché du travail est moins dynamique. Ces travailleurs sont plus nombreux dans des MRC situées hors des régions métropolitaines qui sont reconnues pour leur marché de résidences secondaires ou touristiques.

Attirer des travailleurs autonomes qui disposent d'une flexibilité géographique pourrait donc être un vecteur pour la croissance de la vitalité de certaines MRC.

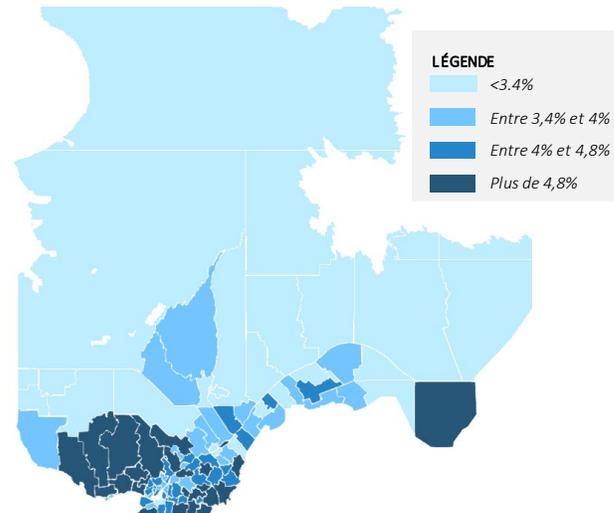
- Avec la rareté de main-d'œuvre et le vieillissement démographique, on peut s'interroger sur la part que jouera le travail autonome au sein du marché du travail.

L'évolution de l'entrepreneuriat

- Le Québec, à l'inverse du reste du Canada, a vu le nombre d'entrepreneurs¹² diminuer de près de 14 % entre 2000 et 2018. Cette réduction est particulièrement élevée depuis la crise économique. Alors que le reste du Canada compte un plus grand nombre d'entrepreneurs qu'en 2010, celui du Québec a diminué de 10 %, ce qui représente près de 20 000 entrepreneurs en moins de 10 ans.
- En 2000, la part des entrepreneurs dans l'emploi au Québec (5,8 %) se comparait avantageusement au reste du Canada (5,5 %) et à l'Ontario (5,2%). Or, cette comparaison est moins flatteuse en 2018, avec une part de 4,0 % au Québec, désormais derrière l'Ontario (4,7 %) et le reste du Canada (4,8 %).
- L'analyse de l'entrepreneuriat par région permet de constater que les apports dans l'entrepreneuriat des régions dites manufacturières sont plus importants que leurs apports dans le marché du travail. Cet apport plus important dans l'entrepreneuriat est principalement réalisé aux dépens des régions urbaines. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle la vigueur du marché du travail a un impact négatif sur l'entrepreneuriat semble s'illustrer dans la distribution de l'entrepreneuriat au Québec.

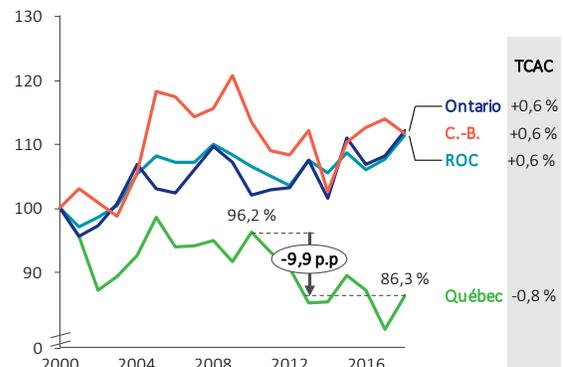
- Ce questionnement s'étend à l'entrepreneuriat qui naîtra de moins en moins par la nécessité pour un individu de générer des revenus avec la disponibilité des emplois.

Schéma 25 – Part de travailleurs autonomes MRC; 2017; en % des travailleurs totaux entre 25 et 64 ans



Sources : Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviséo Conseil

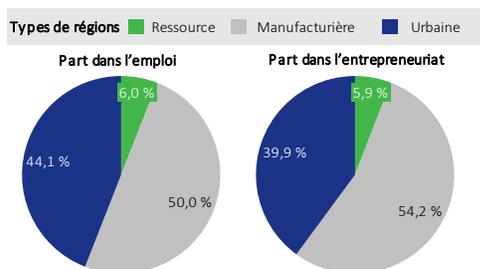
Schéma 26 – Évolution du nombre d'entrepreneurs Québec et provinces; 2006 à 2018; en indice (2000=100)



Sources : Statistique Canada, Analyse Aviséo Conseil

¹² Définition du concept d'entrepreneurs

Schéma 27 – Part de l’entrepreneuriat selon la région
Ensemble du Québec; 2016; en % du total



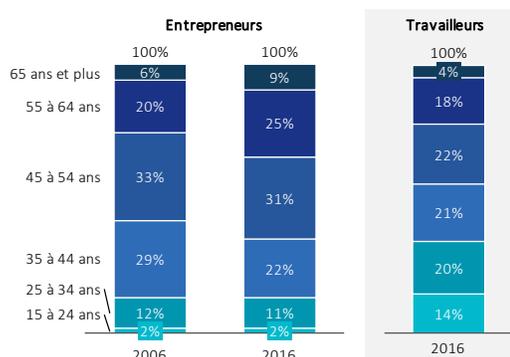
Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

De pair avec le vieillissement démographique au Québec, les entrepreneurs sont eux aussi vieillissants. En l’espace de dix ans, la part des 55 ans et plus parmi les entrepreneurs est passée de 26 à 34 %. La majorité de cette augmentation s’est réalisée à l’égard des 35 à 54 ans qui comptent pour 53 % des entrepreneurs alors que cette part se situait à 62 % en 2006. On se doit de considérer ce vieillissement parallèlement au fait que les entrepreneurs sont en proportion plus âgés que les travailleurs. Dans le groupe d’âge des 44 ans et moins, on compte 55 % des travailleurs, mais seulement 35 % des entrepreneurs

« La reprise d’une entreprise prend du temps ainsi que de l’accompagnement autant pour le cédant que pour le reprenneur »

- La baisse du nombre d’entrepreneurs et le vieillissement de ceux-ci pointent vers l’enjeu de la relève et de la reprise d’entreprises auquel le Québec doit faire face. Avec la distribution des entrepreneurs au Québec, certaines régions sont davantage touchées par cet enjeu.
- L’économie québécoise repose fortement sur les petites entreprises (moins de 100 employés), qui composent 98 % des entreprises. Les moyennes entreprises (100 à 499 employés) ou les grandes entreprises (plus de 500 employés) représentent environ 2 % des entreprises.
- D’entrée de jeu, l’industrie manufacturière compte relativement plus de moyennes ou de grandes entreprises. En fait, elles sont près de quatre fois plus présentes. Les petites entreprises comptent tout de même pour 93 % des entreprises manufacturières. Parmi ces petites entreprises, près du trois quarts ont moins de 20 employés.

Schéma 28 – Entrepreneurs et travailleurs selon l’âge
Ensemble du Québec; 2006 et 2016; en %



Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

- Cette forte proportion de très petites entreprises n’est pas unique au Québec puisque les proportions sont relativement similaires dans les provinces canadiennes. Cependant, la présence d’une multitude de petites entreprises en région peut s’accompagner de défis pour le développement du tissu d’entreprises. Les entreprises de plus grande taille bénéficient d’une pluralité d’avantages.
 - La présence d’une entreprise en région peut s’accompagner d’un besoin de vendre son produit à tout le moins hors de la région, voire hors du Québec. Or, les marchés d’exportation sont davantage accessibles pour les moyennes ou les grandes entreprises qui peuvent y consacrer des ressources dédiées.
 - La mise en commun des ressources qui accompagnent les entreprises de plus grande taille est également visible dans la gestion des ressources humaines. Alors que la gestion repose sur les épaules de l’entrepreneur pour les très petites entreprises, les entreprises de plus grande taille ont des ressources humaines dédiées.

« Le nerf de la guerre, c’est la croissance de nos petites entreprises. Il faut s’assurer qu’on a les moyens pour les faire croître »

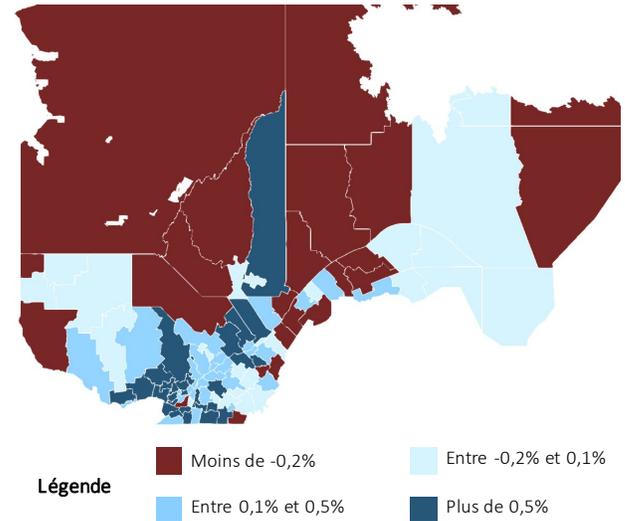
2.5 Migrations régionales

- Étant donné le lien entre la démographie et l'économie, il est utile d'étudier les tendances en ce qui a trait au bilan migratoire des régions.

On constate au départ que de nombreuses MRC affichent un taux de migration moyen interrégional négatif sur dix ans. Ces MRC perdent donc systématiquement des habitants année après année au profit d'autres MRC.

- Les dix dernières années ont été marquées par des gains dans les périphéries à Québec, Montréal ainsi qu'à Gatineau. Les MRC du Saguenay-Lac-Saint-Jean, du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord ont connu une perte nette d'habitants. Dans certains cas, la population se concentre dans le centre urbain de la région.
- A contrario, il est intéressant de noter que la Gaspésie a accueilli davantage de personnes que la région n'a vu de résidents quitter la région. Montréal affiche un taux de migration négatif sur 10 ans. Pour 2018, c'est d'ailleurs la MRC qui enregistre le taux de migration le plus négatif au Québec avec $-1,2\%$ des habitants qui quittent l'île principalement vers la Montérégie, Laval et Lanaudière.
- En analysant de plus près les flux migratoires interrégionaux selon les tranches d'âge, on observe des tendances dans les mouvements migratoires interrégionaux. Les seules régions administratives présentant un solde migratoire interrégional positif pour les jeunes entre 20 et 24 ans sont celles où se trouvent des universités de taille telles que l'Estrie, Montréal et la Capitale-Nationale.
- Un certain nombre de régions parviennent à attirer à nouveau ces jeunes après leurs études. La Gaspésie, les

Schéma 29 – Taux net de migration entre les MRC
Ensemble du Québec; MRC; 2008 à 2018; en % du nombre d'habitants



Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

Laurentides et la Lanaudière affichent des soldes interrégionaux positifs pour la tranche d'âge de 25 à 29 ans. Toutefois, ces retours dans les régions à la suite des études sont moins fréquents pour le Saguenay-Lac-Saint-Jean, le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord et la Mauricie. Cela fait en sorte que plusieurs régions présentent un solde négatif dans la population totale.

« Il est primordial que nos jeunes puissent étudier en régions ou soient incités à y retourner après leurs études. »

Schéma 30 – Taux de migration interrégional par tranche d'âge selon la région
Ensemble du Québec; Région administrative; 2017-2018; en % de la population



Sources : Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviseo Conseil

2.6 Immigration

- Avec le vieillissement de la population, l’immigration est appelée à jouer un rôle dans le bassin de travailleurs au Québec. Son apport dans la population ainsi que dans le marché du travail est d’ailleurs en croissance au Québec. Le poids de l’immigration a augmenté de plus de 2 points de pourcentage dans l’ensemble du Québec entre 2006 et 2018. Or, l’immigration au Québec demeure très concentrée à Montréal et dans la région métropolitaine.

On remarque que parmi les 14 MRC dont l’immigration correspond à 5 % ou plus de la population, 10 sont situées en totalité ou en partie dans la région métropolitaine de Montréal. Parmi les autres MRC de ce palmarès, on retrouve les autres centres urbains tels que Gatineau, Québec et Sherbrooke.

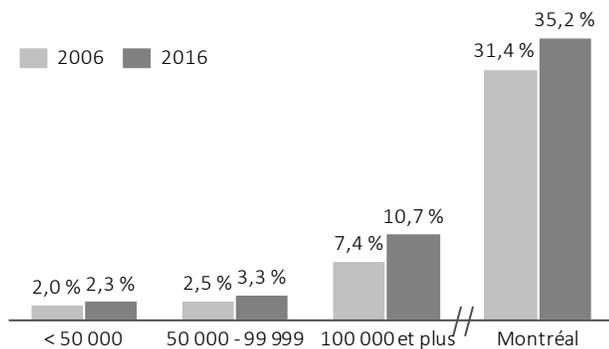
- Il est à noter que la grille de sélection du Programme régulier des travailleurs qualifiés tient compte de la région dans laquelle une offre d’emploi a été validée. Or, la grille octroie des points à la fois pour les régions (de 10 à 14) et pour la communauté métropolitaine de Montréal (8 points). La pondération des régions s’en trouve donc réduite, d’autant que la Montérégie, la Capitale-Nationale, et Chaudière-Appalaches sont les régions qui offrent le plus haut pointage¹³.
- La croissance de la population immigrante présente des disparités selon la taille des MRC. Il s’avère que la population immigrante a crû fortement en termes absolus au sein des régions de 100 000 habitants et plus, soit de presque 60 %. À titre de comparaison, la

population immigrante dans les MRC de moins de 50 000 habitants a crû de 18 %.

- De fait, leur part dans la population est passée de 7,4 % à 10,7% au cours de la dernière décennie au sein des villes de 100 000 habitants ou plus, en excluant Montréal. Cette dernière présente une augmentation de la part d’immigrants de 3,8 points de pourcentage. Malgré la croissance de la population immigrante, la part dans la population dans les MRC de moins de 100 000 habitants a peu évolué.
- En plus de cette croissance dans la population, la population immigrante est de plus en plus importante dans le marché du travail. Ceux-ci représentent 16,9 % des travailleurs en 2016 alors que ce pourcentage de situait à 10,9 % à peine 10 ans plus tôt.
- Les taux d’emploi ont également évolué positivement depuis plusieurs années. Suivant une tendance positive similaire à leurs homologues nés au Canada, le taux d’emploi des immigrants a crû de près de huit points de pourcentage depuis 2006. L’écart entre le taux d’emploi entre les immigrants et les citoyens nés au Canada s’est réduit du tiers au courant de la même période. Cette diminution de l’écart illustre la meilleure intégration des immigrants au sein du marché du travail du Québec.
- **Cependant, cette intégration au marché du travail se dissocie de plus en plus entre la région métropolitaine de Montréal et l’ensemble du Québec.**
- Le taux de chômage est généralement plus faible chez les immigrants qui quittent Montréal. Depuis 2017, cet

Schéma 31 – Part de la population immigrante dans la population totale

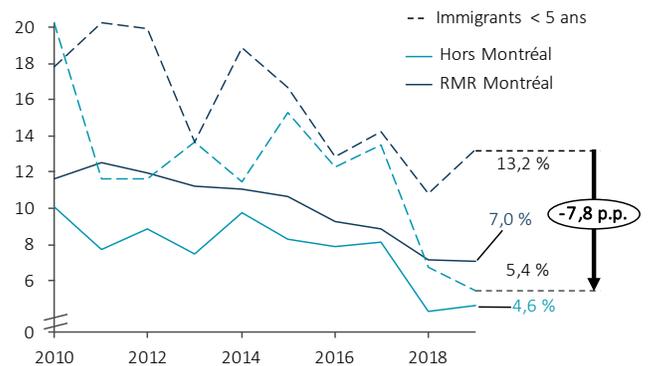
Ensemble du Québec; MRC; 2006 et 2016; en %



Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

Schéma 32 – Taux de chômage des immigrants – 25 à 54 ans

RMR de Montréal et reste du Québec; 2010 à août 2019; en %



Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

¹³ Ministère de l’Immigration, de la Francisation et de l’Intégration, Grille de sélection du Programme régulier des travailleurs qualifiés, 2018.

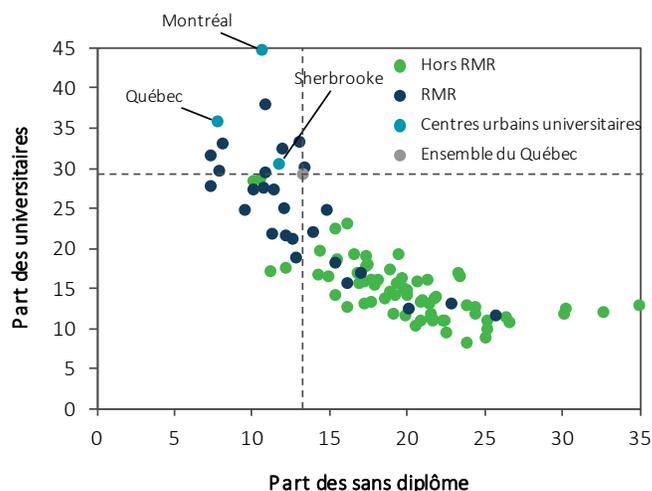
écart se creuse autant pour les nouveaux arrivants que pour l'ensemble des immigrants ; le taux de chômage est plus de 50 % plus élevé pour l'ensemble des immigrants et plus de deux fois plus élevé pour les nouveaux arrivants à Montréal. Cette inégalité dans l'intégration des immigrants sur le marché du travail prend de l'importance avec l'apport grandissant des immigrants.

- Par ailleurs, les immigrants sont davantage surqualifiés (55 %) que les natifs (30 %) ¹⁴, illustrant des contraintes à l'accès de postes qualifiés pour les immigrants. Étant donné que les opportunités d'emplois qualifiés sont plus présentes dans les centres urbains, l'accès à ces postes pour les immigrants semble une piste de solution.

2.7 Éducation

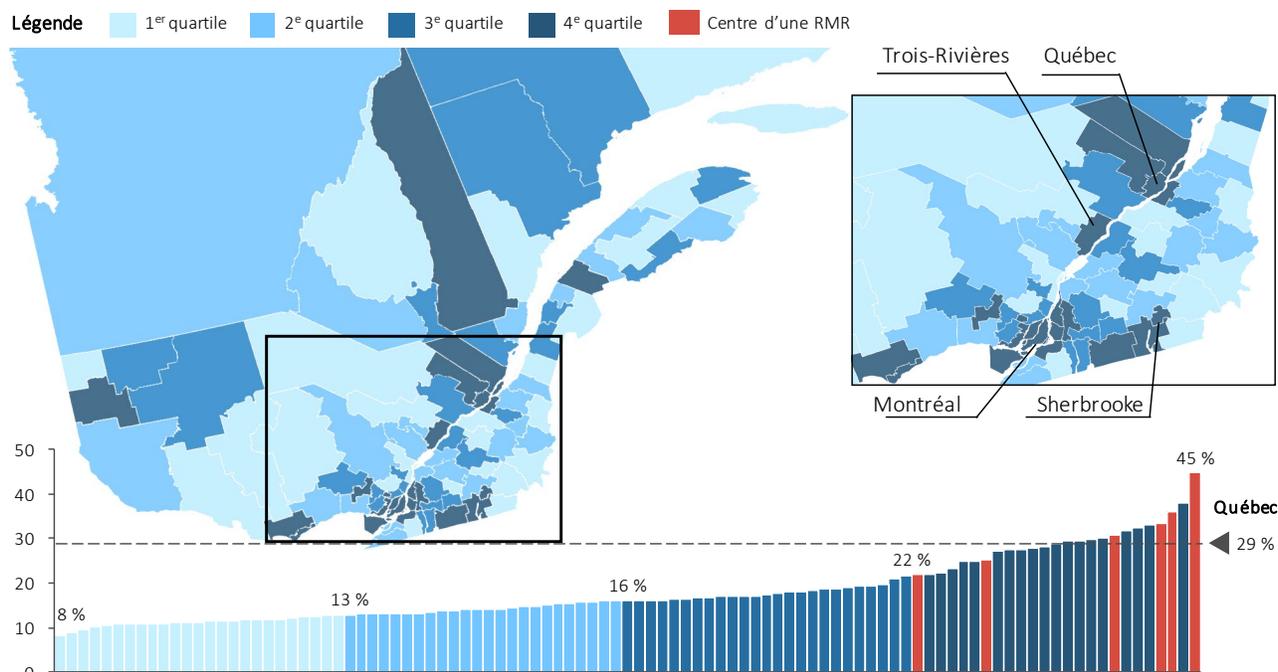
- Les diplômés universitaires se concentrent dans les MRC des régions métropolitaines. Avec le poids des régions dans la population québécoise, on remarque que peu de MRC se situent au-dessus de la moyenne québécoise des diplômés universitaires. Les MRC centres des régions métropolitaines avec des établissements universitaires sont d'ailleurs celles qui se distinguent.

Schéma 33 – Plus haut diplôme obtenu des 25-64 ans
Ensemble du Québec; Division de recensement; 2016; en %



Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

Schéma 34 – Proportion de la population de 25 à 64 ans titulaire d'un diplôme universitaire
Division de recensement; 2016; en % de la population locale; par quartile



Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

¹⁴ Recruiting immigrant workers – Canada, OCDE

- On dénote des concentrations de diplômés universitaires dans les MRC des régions ressources qui sont connues pour leurs offres d'emplois particulièrement bien rémunérées. À l'inverse, la force de travail de nombreuses MRC comprend moins de la moitié de la densité de diplômés universitaires de l'ensemble du Québec. Ces MRC sont davantage situées dans des milieux ruraux plus éloignés des grands centres ou des employeurs importants.
- Bien entendu, la qualification de la main-d'œuvre ne se limite pas aux diplômes universitaires. Toutefois, l'obtention d'un diplôme d'études secondaires ou professionnelles semble minimalement requise pour avoir accès à des emplois de qualité au 21^e siècle.

Rares sont les MRC hors des régions métropolitaines qui affichent un taux de décrocheurs plus élevé que l'ensemble du Québec.

- Outre l'importance des travailleurs qualifiés pour combler les besoins des entreprises, la qualification de la population est fondamentale pour l'économie. Les perspectives salariales associées au développement de ses compétences par l'éducation sont plus intéressantes.

« La majorité des entrepreneurs en régions proviennent du domaine technique ou professionnel et on voit très peu d'entrepreneurs technologiques. »

2.8 Secteur de l'habitation

- Le principal facteur de localisation pour l'achat ou la location d'un logement demeure l'obtention d'un emploi et la proximité de celui-ci. Cependant, la disponibilité de résidences ou de logements abordables est cruciale pour attirer des travailleurs. La diversité de l'offre de logements contribue d'ailleurs à la qualité de vie des gens.
- Nous avons analysé le prix des maisons à partir d'un indice qui représente les prix des résidences unifamiliales en multiples du revenu disponible. C'est-à-dire que nous attribuons un indice de 5,0 à une MRC où il coûte à un ménage en moyenne cinq fois le revenu disponible moyen pour s'acheter une maison. Ainsi, un indice élevé signifie que les maisons sont peu abordables dans la MRC. Inversement, un indice faible indique un accès plus facile à la propriété.
- À ce titre, un indice élevé n'est pas nécessairement problématique pour les MRC qui ont un pouvoir attractif élevé reposant sur d'autres facteurs. Par exemple, les grandes villes ont une offre de services (éducatifs, culturels, loisir, etc.) qui permet de contrebalancer le prix plus élevé des propriétés. Ces facteurs attractifs

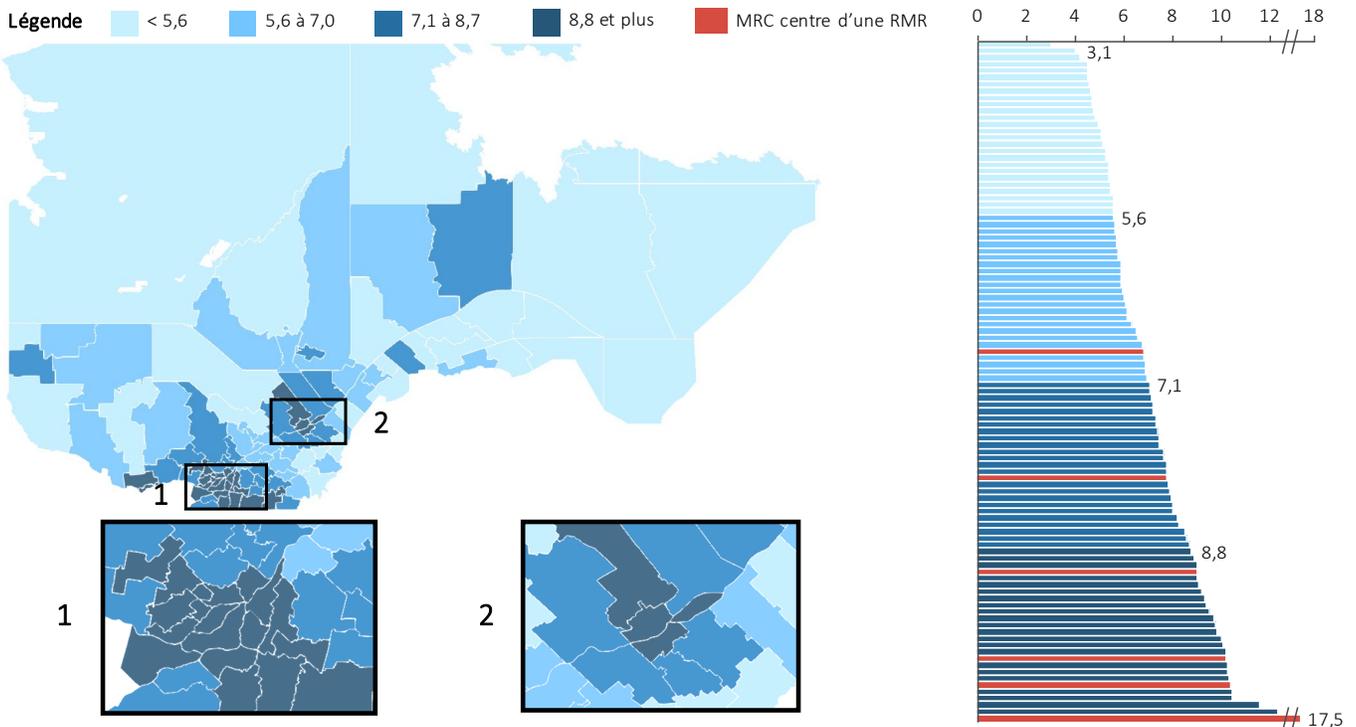
peuvent eux-mêmes partiellement expliquer le prix élevé des maisons. À l'inverse, un indice plus élevé peut être plus préoccupant pour les MRC éloignées des grands centres urbains et qui disposent d'une offre de services plus restreinte.

- Au Québec, les MRC ayant un indice dans le quatrième quartile sont associées aux RMR de Québec, Montréal et de Gatineau. Cela illustre que le prix des maisons est en partie associé à la proximité des grands centres urbains. Cette attractivité est d'ailleurs visible à Québec et Montréal puisque dans les deux cas, l'indice augmente à mesure que l'on se rapproche du centre de la ville.
- L'indice illustre que les maisons sont généralement moins coûteuses dans les MRC en région. Ce faible coût peut être un facteur attractif.

En revanche, plusieurs MRC hors des centres urbains affichent des indices particulièrement élevés, notamment des MRC en Abitibi-Témiscamingue ou sur la Côte-Nord.

- Il semble d'intérêt de mentionner que les villes qui affichent des indices de prix plus élevés offrent généralement davantage d'options pour les résidents locataires. En effet, les MRC au cœur des RMR sont

Schéma 35 – Ratio de l'évaluation foncière moyenne des résidences unifamiliales sur le revenu disponible MRC, 2016, en multiple du revenu disponible par habitant



Sources : MAMH, Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviseo Conseil

celles dans lesquelles la location est un mode d'occupation plus répandu. À mesure que l'on s'éloigne du centre des villes, le taux de locataires diminue. Dans plusieurs MRC des régions, plus de trois quarts des ménages sont propriétaires de leur habitation.

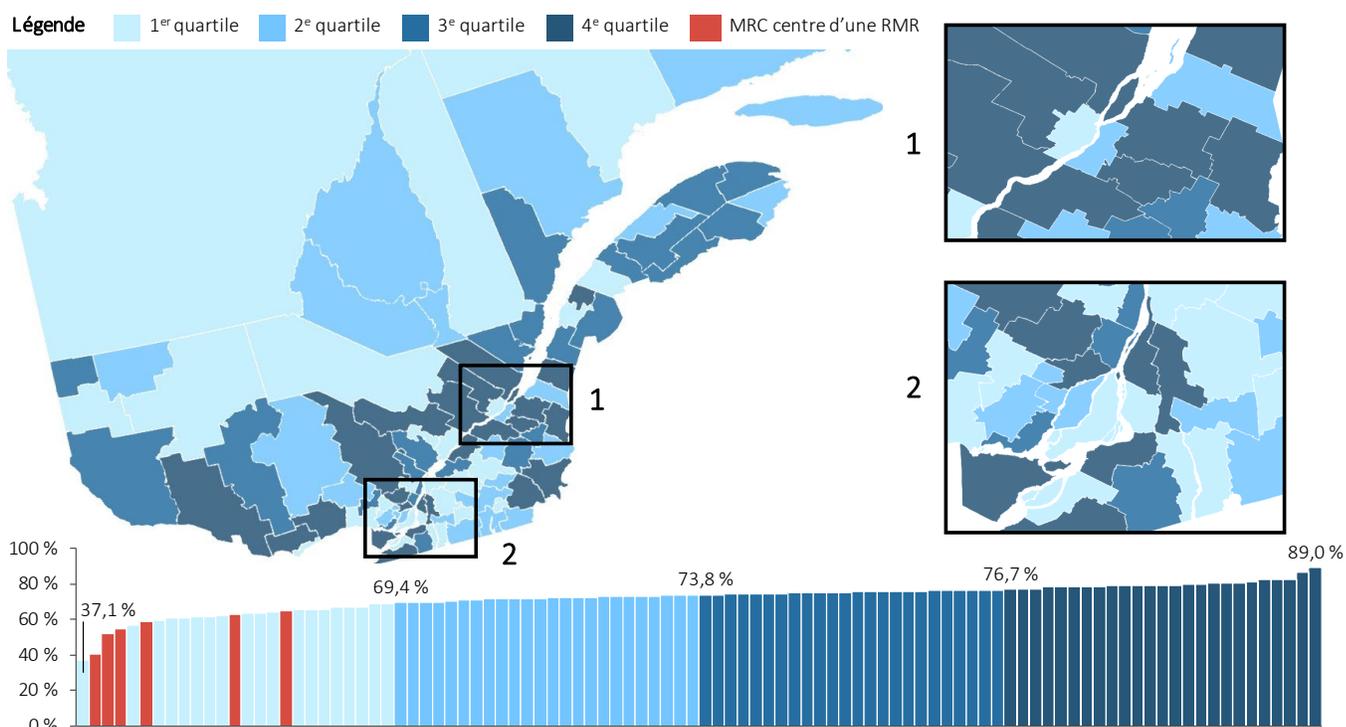
- Une proportion élevée des ménages propriétaires de leur logement peut sembler à première vue un signe de bonne santé économique pour une MRC. Cependant, certaines MRC en Abitibi-Témiscamingue ou sur la Côte-Nord affichent simultanément un prix élevé et un faible taux de locataires. Ces MRC auront de la difficulté à attirer des ménages qui, à leur arrivée, devront se

procurer une habitation particulièrement chère, notamment les jeunes.

L'offre locative réduite est un frein pour s'établir en région. Avoir la possibilité de faire l'expérience d'une région et de sa qualité de vie avant de s'y installer définitivement est important pour les nouveaux arrivants, qu'il s'agisse de migrants interrégionaux ou d'immigrants.

« C'est dur d'attirer des travailleurs ou des immigrants quand on ne peut pas leur offrir de logements correspondant à leurs besoins »

Schéma 36 – Portion des ménages qui sont propriétaires du logement qu'ils occupent
Division de recensement, 2016, en % de propriétaires, par quartile



Sources : MAMH, Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviséo Conseil

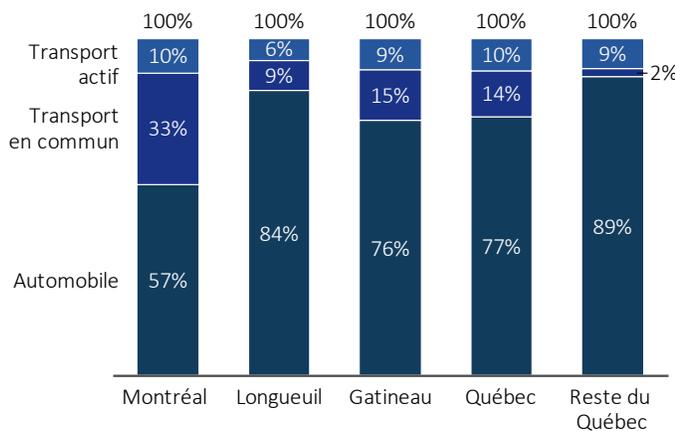
2.9 Mobilité et transports

- Considérant l’immensité du territoire et la faible densité de la population, la mobilité demeure particulièrement importante au Québec et continue à se situer au cœur des préoccupations du développement des régions. Les enjeux associés à la mobilité sont très polarisés entre les grandes villes et les régions.
- D’entrée de jeu, l’automobile demeure le principal mode de transport pour se rendre au travail. Son usage est davantage répandu hors des régions métropolitaines. La très grande majorité (91 %) des usagers de l’automobile sont des conducteurs sans passagers, indiquant que le covoiturage demeure marginal.
- Quant au transport en commun, il est très peu utilisé hors des régions métropolitaines, puisque seulement 2 % des travailleurs se déplacent en transport en commun hors des principales régions métropolitaines.

Ce faible usage du transport en commun peut indiquer un enjeu quant à l’offre disponible pour les citoyens.

- Le transport actif, principalement la marche et le vélo, est autant présent dans les principales régions métropolitaines que dans le reste du Québec. Cela laisse présager que la composante de qualité de vie que l’on associe fréquemment à ce mode de transport est présente autant dans les régions métropolitaines qu’ailleurs.
- Sans surprise, la durée du trajet pour se rendre au travail est généralement plus longue pour les gens qui travaillent dans une RMR. En effet, près de 45 % des travailleurs effectuent un trajet de plus de 30 minutes

Schéma 37 – Principal mode de transport pour le travail
Ensemble du Québec, 2016, en %



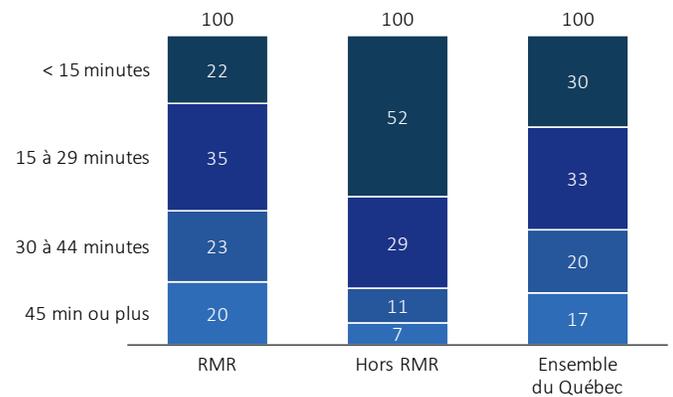
Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

¹⁵ Analyse comparative du coût du billet pour les vols régionaux.

pour aller au travail ou en revenir. À l’inverse, plus de 80 % des travailleurs dans les MRC hors des RMR effectuent un trajet de moins de 30 minutes. On remarque également que le temps de trajet vers le travail est inférieur à 15 minutes pour le cinquième des travailleurs dans une RMR, comparativement à plus de la moitié de ceux qui résident hors RMR.

- Montréal se distingue par des temps de trajets quotidiens dépassant une heure pour 12 % des travailleurs. Ce pourcentage est près de quatre fois plus faible hors Montréal. La congestion routière à Montréal fait en sorte que les travailleurs se retrouvent avec moins de temps disponible chaque jour.

Schéma 38 – Durée du trajet entre le domicile et le travail
Ensemble du Québec, 2016, en %



Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

- De manière objective, la faible densité de population représente un défi pour le développement d’une offre de services de transport collectif interurbain à faible prix, que ce soit par autocar ou par avion. À cet égard, les comparaisons avec d’autres juridictions (provinces, états ou pays) ont certaines limites. Par ailleurs, la dynamique d’interfinancement inhérente entre les trajets à haut volume et ceux à faible volume vient ajouter une couche de complexité. Malgré ces limites, l’établissement d’un diagnostic sur les services de transport nécessite des points de référence ou de comparaison.
- En ce qui a trait au transport aérien, l’étude de l’Union des municipalités du Québec (UMQ) présentait des comparaisons à l’échelle du Canada pour conclure que les tarifs sont généralement plus élevés au Québec¹⁵. En plus des mentions des tarifs élevés des vols, les intervenants économiques en région ont également soulevé des enjeux à l’égard de la fiabilité du service. Il a

été mentionné que les vols sont fréquemment en retard ou même déplacés. Le Sommet sur le transport aérien régional au Québec mentionnait, en s'appuyant également sur une étude de l'Université Concordia, que « le nombre de sièges disponibles aurait un impact sur la demande pour le transport aérien régional¹⁶. Bref, dans ce marché, la capacité influe sur la demande. On peut ainsi s'interroger sur l'impact de ces facteurs sur le développement de la demande pour des vols régionaux ou pour les vols en partance des aéroports régionaux.

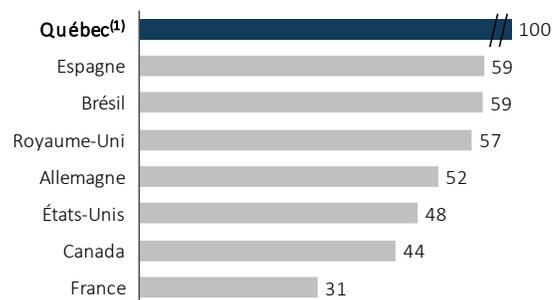
- De fait, on remarque que les passagers embarqués ou débarqués dans des aéroports régionaux représentaient moins de 5 % du volume de passagers aériens du Québec en 2018¹⁷. Malgré la croissance absolue du nombre de passagers dans ces aéroports, leur part dans le volume de passagers diminue faiblement. À titre de comparaison, le nombre de passagers embarqués ou débarqués dans des aéroports régionaux en Ontario correspond à près de 11 % des passagers, soit plus du double du Québec. Qui plus est, l'Ontario a été capable de maintenir la part des passagers régionaux stables au cours des dernières années, contrairement au Québec. Cet écart entre l'Ontario et le Québec ne semble pas directement associé à la quantité de vols puisque le volume de vols régionaux sur la part des vols totaux est similaire. Cela signifie que pour chaque vol régional, l'Ontario bénéficie d'un volume de passager qui est plus de deux fois plus élevé.
- Pour le transport interurbain en autocar, les changements récents à la structure et l'absence de base de données couvrant les différentes compagnies de transport compliquent l'établissement d'un diagnostic.

Aviseo a établi un indice pour le coût du transport interurbain par autocar pour les trajets les plus populaires du Québec, en excluant le trajet Québec-Montréal. La moyenne pour les trois trajets populaires les moins coûteux se situe à plus de 13 \$ par heure de transport. Une comparaison avec les pays européens, le Canada et les États-Unis porterait à croire que les tarifs sont plus élevés au Québec. Il n'en demeure pas moins qu'il est difficile d'établir le coût réel des trajets et la composante d'interfinancement.

- De plus, l'accessibilité au réseau d'autocar ne peut s'étendre à l'ensemble des Québécois en raison de la faible densité et de la dispersion de la population. En 2016, il était estimé que plus de la moitié de la population devait parcourir une distance supérieure à six kilomètres pour se rendre à un arrêt¹⁸. Ainsi, il est dur de convaincre les citoyens de modifier leur mobilité interurbaine, qui repose grandement sur l'automobile.

« Il faut s'assurer qu'il est possible pour les travailleurs d'accéder à d'autres pôles d'emploi à moins de 50 km de leur domicile »

Schéma 39 – Tarif moyen par km parcouru Québec; 2018; en \$ par km



Sources : Union des municipalités du Québec, Analyse Aviseo Conseil

¹⁶ Sommet sur le transport aérien régional au Québec, Défis, enjeux, problématiques et pistes de solution du transport aérien régional, 2018

¹⁷ Enquête sur le trafic aérien, Statistique Canada

¹⁸ Barbier (2016)

2.10 Sommaire des indicateurs pour les MRC

- Le tableau qui suit présente le niveau moyen de différents indicateurs portant sur la démographie, le marché du travail et l'économie. Les valeurs présentées sont des moyennes pondérées pour différents types de MRC. Les MRC sont d'abord classées en fonction de leur structure économique particulière. La méthodologie utilisée pour déterminer la classification d'une MRC est présentée en annexe. On distingue également les MRC situées en zone métropolitaine (RMR) et des MRC qui ne sont pas en zone métropolitaine (Hors-RMR).
- Les résultats sont présentés par rapport à la distribution de l'ensemble des MRC, c'est-à-dire qu'un groupe de MRC dans le 4^e quartile se situe dans l'intervalle correspondant au quart inférieur des MRC pour l'indicateur visé. À l'inverse, un classement dans le 1^{er} quartile signifie un indicateur dans l'inverse du meilleur quart des MRC.
- Le niveau moyen pour l'ensemble du Québec est présenté à la dernière ligne du tableau. Les indicateurs sont pondérés en fonction de la taille des différentes MRC. Avec le plus grand poids des villes, cela explique pourquoi le niveau pour l'ensemble du Québec ne se situe pas au milieu de l'ensemble des MRC.

Schéma 40 – Tableau sommaire des indicateurs
MRC ou division de recensement; Entre 2006 et 2018

	Démographie				Marché du travail			Économie	
	Croissance projetée des 25 à 64 ans	Part de population sans diplôme	Taux de migration net	Part de l'immigration	Croissance de l'emploi	Revenu médian	Indice de localisation des travailleurs	Indice de vitalité économique	Valeur foncière non résidentielle
Agricole – 18 MRC – 400 241 habitants	-13,2%	21%	0,08%	1,6%	2,3%	31 937	81%	-3,9	13 195
Manufacturier – 21 MRC – 659 373 habitants	-10,1%	18%	0,26%	2,0%	5,4%	34 736	92%	2,2	16 009
Ressources – 11 MRC – 227 300 habitants	-2,8%	24%	-0,41%	1,4%	5,6%	43 443	105%	3,6	19 417
Mixte – 31 MRC – 1 530 828 habitants	-10,1%	16%	0,33%	2,5%	2,6%	34 372	93%	-0,5	17 774
Urbain – 23 MRC – 5 572 757 habitants	2,7%	11%	-0,10%	18,5%	9,9%	39 032	103%	6,9	27 308
RMR – 31 MRC – 5 975 162 habitants	1,7%	11%	-0,08%	17,4%	7,4%	38 843	103%	6,4	26 518
Hors-RMR – 73 MRC – 2 415 337 habitants	-9,6%	19%	0,22%	2,2%	2,5%	34 612	91%	-0,1	17 052
Ensemble du Québec – 104 MRC – 8 390 499 habitants	-1,6%	13%	-	13,0%	6%	37 625	100%	4,5	23 793

Légende	4 ^e quartile	3 ^e quartile	2 ^e quartile	1 ^{er} quartile
----------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	--------------------------

Sources : Statistique Canada, Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviseo Conseil

Indicateurs démographiques			
Population moyenne <i>2016, en nombre d'habitants</i>	Taux de migration net <i>2006 à 2016, Taux moyen</i>	Part de population sans DES <i>2016, en % des habitants</i>	Croissance - 25 à 64 ans <i>2016-2030p, en %</i>
Indicateurs du marché du travail			
Croissance de l'emploi <i>2006-2016, en pourcentage</i>	Revenu médian <i>2016, en \$</i>	Indice de localisation des travailleurs <i>En %, rapport entre les travailleurs avec un emploi dans un MRC sur les travailleurs qui y résident</i>	
Indicateurs économiques			
Indice de vitalité économique <i>Indicateur</i> Cet indicateur incluant le taux de travailleurs, le revenu médian et la croissance de la population illustre un retard de vitalité d'une région lorsque celui-ci est négatif		Valeur foncière non résidentielle <i>En \$ par personne, Valeur foncière par habitant pour les secteurs industriels et commerciaux, 2018</i>	

3. TENDANCES QUI MARQUERONT LE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC

En vue d'offrir une analyse prospective complémentaire à l'état de situation, cette section présente les tendances économiques, technologiques et sociales qui auront des répercussions sur l'économie du Québec et de ses régions. Ces tendances peuvent représenter des opportunités ou des menaces pour les régions du Québec. Les impacts de ces tendances, qui peuvent s'inscrire en continuité ou en rupture, doivent être considérés dans les approches à favoriser pour le développement des régions.

3.1 Tendances économiques

Vieillesse démographique

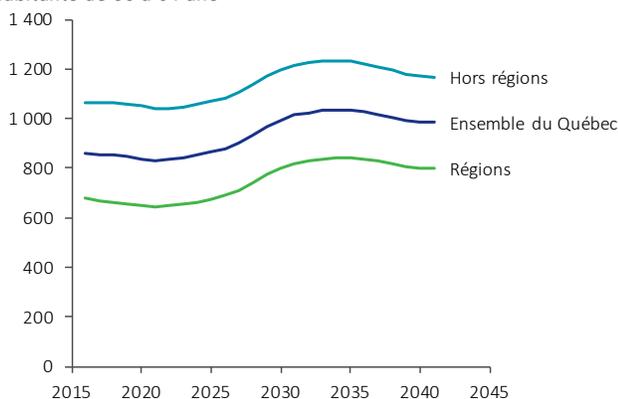


- L'Institut du Québec estime que malgré l'apport de l'immigration dans la population québécoise, le taux de fécondité est trop faible pour assurer le renouvellement de la population. Il s'ensuit que la part des personnes âgées prendra de l'importance et que la société comptera moins de travailleurs.
- En plus de la productivité, la croissance potentielle d'une économie est reliée en partie à celle de sa démographie. L'économie québécoise a d'ailleurs crû en moyenne à un rythme supérieur de 1,2 point de pourcentage à la taille du bassin de travailleurs de 20 à 64 ans au cours des 20 dernières années. On doit s'attendre à un ralentissement avec la baisse relative, et même absolue, du bassin de travailleurs prévus pour les prochaines années.
- Avec les projections de l'Institut de la statistique du Québec, on remarque que la très grande majorité des MRC affichent une tendance démographique qui laisse présager une réduction absolue du bassin de travailleurs,

soit la population âgée de 20 à 64 ans. Les seules exceptions sont certaines MRC en périphérie de Montréal, Gatineau et Québec. L'analyse de l'indice de remplacement de la main-d'œuvre montre à cet égard que ce sont surtout les régions qui ne parviendront pas à combler les départs à la retraite et que cette situation persistera.

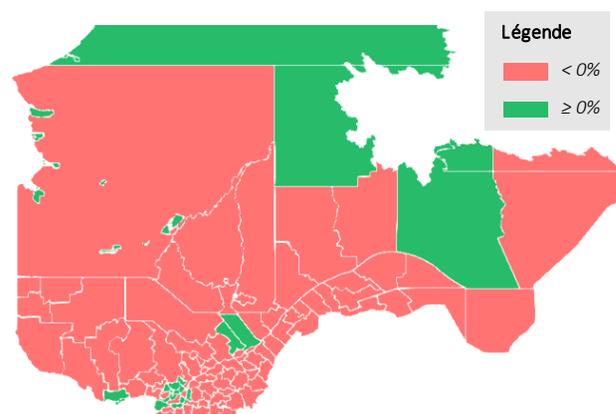
- L'immigration vient en partie contrebalancer cette tendance. Sans l'apport des immigrants, le bassin de travailleurs des 25 à 54 ans aurait déjà commencé à se contracter entre 2006 et 2018. La concentration de l'immigration à Montréal et dans les RMR contribue au vieillissement démographique qui est exacerbé hors des RMR dans plusieurs régions.
- **Le grand défi pour les entreprises sera d'investir dans une croissance économique qui pourra se dissocier partiellement de la croissance du nombre d'employés. Ce défi d'envergure nécessitera des investissements technologiques significatifs ainsi qu'une optimisation des processus de production.**

Schéma 41 – Indice de remplacement de la main-d'œuvre Québec et régions; 2016 à 2041, population des 20-29 ans par 1000 habitants de 55 à 64 ans



Sources : Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviseo Conseil

Schéma 42 – Projections de la population de 20 à 64 ans MRC; 2018 à 2030^P; en % de croissance



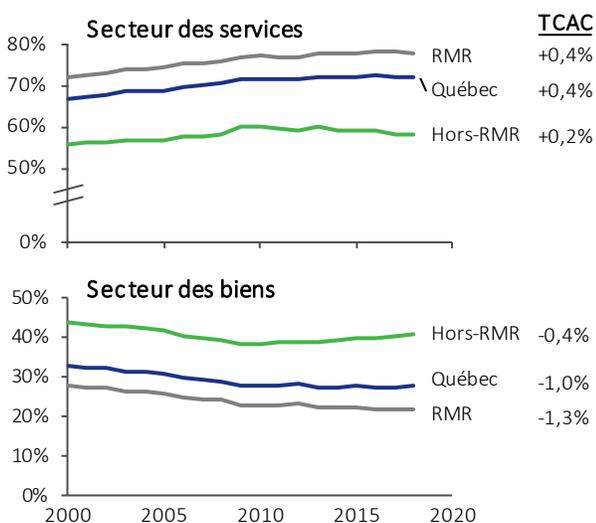
Sources : Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviseo Conseil

Tertiarisation de l'économie



- Les services gagnent en importance au sein de l'économie, que ce soit par un apport grandissant dans le PIB (de 66,8 % en 2000 à 71,9 % en 2018), dans l'emploi (de 73,6 % en 2000 à 79,8 % en 2018) ou par l'apport des échanges dans le PIB (de 9,2 % en 2000 à 13,1 % en 2018)¹⁹.
- D'entrée de jeu, on remarque que les gains du secteur des services ont été plus prononcés dans les régions métropolitaines et avec leur poids dans l'économie, ces régions ont guidé la tendance à l'échelle du Québec. De manière symétrique, le secteur des biens a enregistré des pertes relativement plus élevées dans ces mêmes régions. Ainsi, la tertiarisation de l'économie en termes de PIB a été moins ressentie en région.
- L'industrie manufacturière comprise dans le secteur des biens a été la plus affectée avec une réduction de 8,8 points de pourcentage de son importance dans l'économie entre 2000 et 2014. Depuis 2014, l'industrie manufacturière croît cependant à un rythme un peu plus rapide que l'ensemble de l'économie, si bien qu'elle maintient son poids relatif²⁰.
- Les variations de l'emploi se distinguent des variations économiques puisque le secteur des biens nécessite moins d'emplois que le secteur des services. L'analyse par MRC montre une généralisation des pertes sur le plan des emplois manufacturiers. Cette baisse atteint 13,9 points de pourcentage dans la MRC d'Acton. Les MRC manufacturières sont le plus fortement touchées

Schéma 43 – Évolution des parts de PIB selon le secteur
Ensemble du Québec; 2000 à 2018; en % du PIB

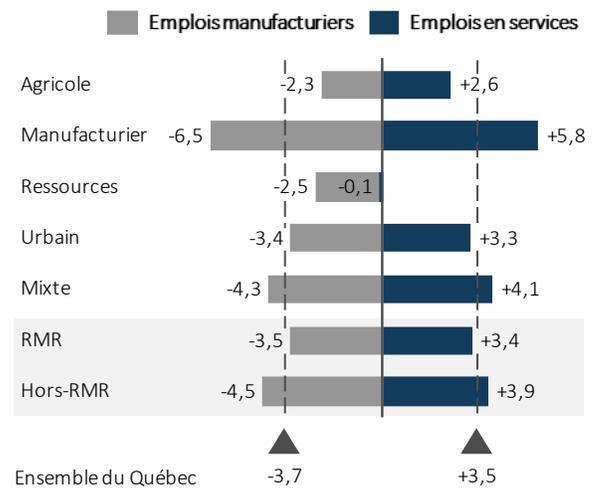


Sources : Conference Board, Analyse Aviseo Conseil

¹⁹ Indicateurs de la banque mondiale

Schéma 44 – Évolution des parts d'emploi⁽¹⁾ selon le secteur et le type de MRC

Ensemble du Québec; 2006 à 2016; en points de %



(1) Les analyses sont basées sur la part respective de l'emploi des différents secteurs, car le PIB n'est pas disponible à l'échelle des MRC.
Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

par la tertiarisation de l'économie. En effet, pour compétitionner à l'international, les entreprises québécoises ont dû accroître la productivité des emplois, ce qui signifie que chaque emploi doit créer plus de valeur dans l'économie. Cela explique pourquoi la baisse relative du secteur manufacturier se manifeste davantage dans l'emploi que dans le PIB. Pour la majorité des MRC, la baisse de la part de l'emploi manufacturier s'est accompagnée d'une hausse symétrique de l'emploi en services.

- Les MRC *ressources* se distinguent puisqu'elles affichent une réduction des parts d'emploi dans l'industrie manufacturière, de même que dans le domaine des services, illustrant ainsi la montée du secteur des ressources.

La montée de l'économie des services implique que l'emploi repose moins sur le moteur manufacturier en régions. Il est à prévoir que, malgré leur importance en termes d'investissement, les nouveaux projets ne modifieront pas profondément cette tendance lourde.

Développement de l'économie collaborative



- L'économie collaborative n'est pas réellement nouvelle ; on en trouve des manifestations presque partout au Québec, et ce, depuis plusieurs dizaines d'années. Ces initiatives s'articulent à travers des systèmes d'entraide et de collaboration à l'intérieur des communautés. Les nouveaux développements de l'économie collaborative

²⁰ Institut de la statistique du Québec

reposent principalement sur des plateformes électroniques de partage.

Axes de l'économie collaborative	
1	Optimisation de l'utilisation des ressources existantes
2	Priorisation du partage plutôt que la possession
3	Pluralité des usages
4	Retrait des intermédiaires traditionnels ²¹ (dématérialisation)

- En favorisant l'optimisation et le partage des ressources dans les entreprises, l'économie collaborative pourrait favoriser le maillage entre les régions, voire au sein de celles-ci. Plusieurs entreprises ne peuvent engager de ressources à l'interne à temps plein pour la gestion des ressources humaines ou la comptabilité.

Or, le partage de ressources que permet l'économie collaborative permettrait de combler ces besoins des entreprises. Cette pratique pourrait également s'appliquer à des besoins saisonniers ou ponctuels de main-d'œuvre.

- Pour les consommateurs, l'impact de l'économie collaborative par l'entremise de ces plateformes dans les régions du Québec diminuera avec l'éloignement par rapport aux centres urbains. Plusieurs plateformes nécessitent une masse critique d'offres et de demandeurs. La taille du bassin de consommateurs étant un enjeu dans plusieurs régions, ces plateformes sont moins affectées par l'économie collaborative. Le Groupe de travail sur l'économie collaborative avait mis en l'avant le rôle que doit jouer le monde municipal dans l'accompagnement des citoyens au regard de cette tendance.
- Par ailleurs, le secteur municipal peut être un exemple de collaboration, notamment en partageant leurs locaux, leurs terrains, etc.

Adoption croissante du commerce électronique



- Le commerce électronique minimise les barrières géographiques et, dans une certaine mesure, réduit l'éloignement des régions en permettant l'accès à un vaste éventail de services et de marchandises en ligne. Au Québec, la proportion des achats en ligne a plus que doublé en 10 ans : en 2018, plus de 60 % des ménages québécois ont effectué un achat en ligne²². Toutefois, avec un total de 7,7% des ventes au détail, les ventes en

ligne au Québec sont encore loin des 12 % observés aux États-Unis et des 14 % en Chine et en l'Allemagne.

- Les entreprises québécoises ne détenaient que 26 % des parts de marché du commerce électronique québécois. Les fuites économiques représentent donc une part importante du commerce électronique. Les données ne sont pas segmentées régionalement, mais une étude récente montre que les petites entreprises desservent généralement un marché régional²³.
- Il existe des disparités dans les habitudes de consommation en ligne des Québécois selon leurs caractéristiques, notamment:
 - L'âge : la proportion de cyberconsommateurs diminue à mesure que les tranches d'âge augmentent, particulièrement chez les 55 ans et plus.
 - Le niveau d'éducation : les plus éduqués sont plus susceptibles d'effectuer des achats en ligne²⁴.
 - le revenu annuel : plus le ménage est nanti, plus il a recours au commerce en ligne.
- On remarque que peu de régions se distinguent de l'ensemble du Québec à l'égard du pourcentage de consommateurs participant au commerce en ligne à l'exception du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie, qui sont significativement moins présentes. À l'inverse, la Côte-Nord affiche un panier d'achats mensuels plus de deux fois supérieur à celui de l'ensemble du Québec.
- Bien que l'éloignement des centres urbains ne semble pas être un facteur important dans la participation au commerce en ligne, il est clair que ces activités commerciales permettent de diversifier l'offre de biens et services dans les régions et ainsi d'éliminer en partie les barrières liées à l'éloignement des grands marchés. Toutefois, l'accès à Internet est un préalable à la participation des entreprises ou de la population au commerce en ligne en tant que commerçant ou consommateur.

²¹ Comprendre. Encadrer. Accompagner, Groupe de travail sur l'économie collaborative (2018).

²² Le commerce électronique au Québec, CEFRIO (2018).

²³ Portrait de la logistique en commerce électronique, CEFRIO (2018).

²⁴ Selon le CEFRIO, 41 % des individus avec au plus un DES participaient au commerce en ligne, alors qu'ils étaient 80 % parmi les diplômés universitaires.

- Parallèlement, l'accès des géants du commerce électronique à la majorité des marchés de consommateurs vient affecter les petits commerçants au Québec. Le noyau de commerce de détail dans les villes du Québec est dorénavant en compétition avec ces géants du Web.
- Le commerce en ligne fait également face à une tendance de la livraison « le même jour ». Selon le CEFRIO, « les États-Unis en font déjà pleinement l'expérience dans les grands centres urbains²⁵ », ce qui pourrait représenter des défis pour des entreprises en région qui doivent gérer une logistique de transport.

Télétravail



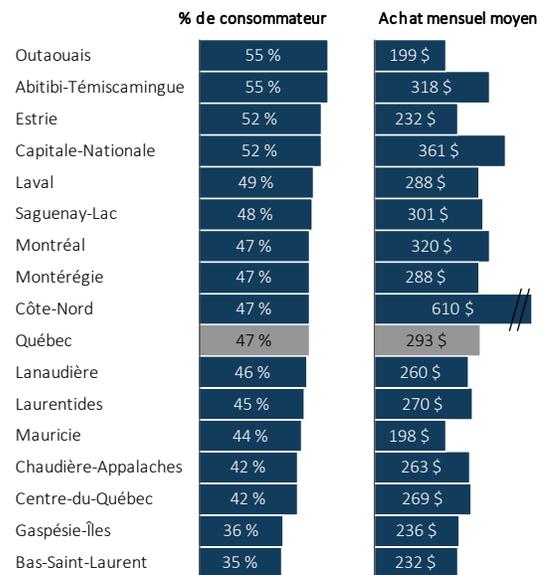
- Le Québec ne se distingue pas du reste du Canada et de l'Ontario quant au pourcentage d'entreprises qui offre l'option de télétravail aux employés. Cependant, on se doit de s'interroger sur la considération de cette tendance par les employeurs publics. À cet égard, le gouvernement fédéral a intégré depuis plusieurs années le travail à distance dans ses processus, alors que le gouvernement du Québec tarde à envisager cette option²⁶.
- Les travailleurs aux modalités d'emploi moins formelles, dont les travailleurs autonomes, recourent plus fréquemment au télétravail que les travailleurs œuvrant au sein de structures plus traditionnelles d'emploi. Un rapport américain estimait que près de la moitié des travailleurs à domicile seraient des travailleurs autonomes²⁷. Les données américaines indiquent également que les travailleurs avec un haut niveau d'éducation font davantage appel au travail à distance²⁸.
- Le télétravail devrait être appelé à gagner en importance dans les prochaines années, au Québec et ailleurs dans le monde. En effet, l'étalement urbain, l'augmentation du prix de l'essence à la pompe et les prix élevés des loyers commerciaux en ville donnent à penser que le travail à domicile deviendra de plus en plus attrayant pour les employés comme pour les employeurs.
- Qui plus est, la nature même de l'organisation démographique du Québec, qui allie des zones moins denses, rurales et urbaines, favorise l'utilisation du télétravail.

À l'ère des communications, le travail à la maison ou dans des locations décentralisées pourrait se présenter comme une opportunité à plusieurs régions d'attirer une nouvelle population.

²⁵ Portrait de la logistique en commerce électronique, CEFRIO (2018)

²⁶ Impacts potentiels du télétravail sur les comportements en transport, la santé et les heures travaillées au Québec, CIRANO (2018).

Schéma 45 – Proportion de cyberconsommateurs mensuels et valeur du panier selon la région Québec; 2018; en % de la population; en \$



Sources : CEFRIO, Analyse Aviseo Conseil

3.2 Tendances technologiques

L'économie branchée



- L'importance pour une économie d'être connectée est fondamentale. La disponibilité de l'Internet et des réseaux cellulaires à haut débit est dorénavant une composante nécessaire à la croissance économique. Une étude américaine concluait que les technologies numériques et le fait d'être efficacement branché contribuaient à faire croître fortement les ventes et diminuer les coûts des petites entreprises en milieu rural. Les gains potentiels représenteraient une hausse équivalente à plus de 2 % du PIB par habitant des régions rurales²⁹.
- On distingue généralement quatre composantes à la connectivité d'une économie, soit :
 - le commerce de biens et services, soit les importations et les exportations que l'on encadre généralement par le terme « mondialisation »;
 - le mouvement du capital humain, soit la fluidité des personnes ainsi que les flux migratoires. Ceux-ci vont

²⁷ Home-Based Workers in the United States, United Stat Census Bureau (2010).

²⁸ American Time use Survey, US Department of Labor.

²⁹ Unlocking the Digital Potential of Rural America (2019).

dicter principalement l'accessibilité au capital humain d'une région ou d'une économie;

- le mouvement des capitaux (financiers), qui représentent les rentrées et les sorties d'argent principalement sous la forme d'investissements;
- la qualité de la couverture Internet qui permet notamment l'accessibilité aux réseaux ainsi que le transfert de données.

Robotique et automatisation



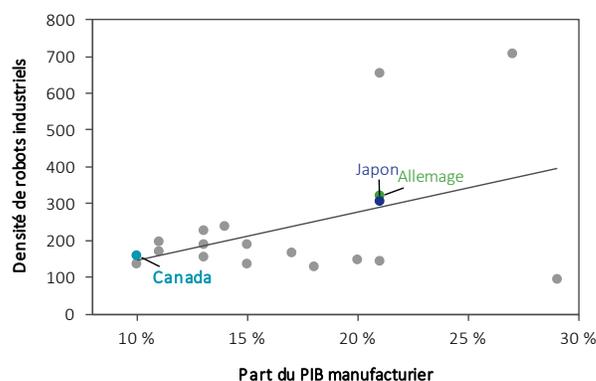
- Avec le contexte de rareté de main-d'œuvre, la robotique et l'automatisation offrent des possibilités que l'on se doit de considérer afin de rehausser la productivité.
- En l'absence de données québécoises, on note que le Canada se situe en deçà de la tendance de densité robotique en fonction de l'importance du secteur manufacturier. Le secteur manufacturier occupe une part plus importante du PIB au Québec qu'au Canada. Il est intéressant de noter que le Japon, un pays davantage touché par le vieillissement de sa population, se distingue par une densité robotique élevée. Or, cette observation s'avère encourageante puisqu'il serait possible de réaliser des gains à l'égard de l'intensité en main-d'œuvre de la production au Québec.
- Le *McKinsey Global Institute* a estimé les probabilités d'automatisation des différents secteurs économiques. En appliquant leur méthodologie à la structure économique du Québec, il est possible d'identifier les industries présentes en région dont le potentiel d'automatisation est le plus grand.

- Par exemple, on remarque que le secteur manufacturier affiche simultanément un fort potentiel d'automatisation et une part significative des emplois hors de la RMR de Montréal. En revanche, on ne peut se restreindre à cette unique industrie puisque les innovations dans la robotique et l'automatisation devront être intégrées notamment dans le secteur des services.

Une approche ciblée permettrait de concentrer les efforts d'investissement en vue de réduire les pressions résultant de la rareté de la main-d'œuvre.

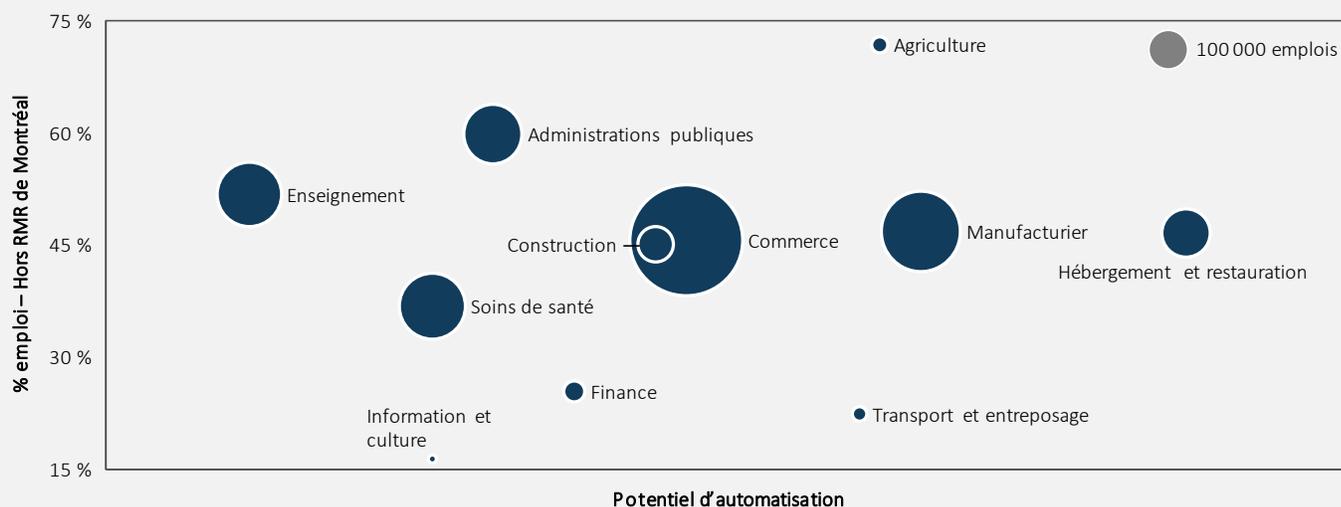
Schéma 46 – Densité de robots industriels et part du secteur manufacturier

Monde; 2017; en nombre de robots par 10 000 travailleurs et en % du PIB total



Sources : International Federation of Robotics, World Bank, Analyse Aviseo Conseil

Schéma 47 – Potentiel d'automatisation selon l'industrie et la proportion d'emplois hors de Montréal 2016 et 2018, en %



Sources : Statistique Canada, McKinsey et al., Analyse Aviseo Conseil

Véhicules autonomes



- Pour l'industrie du transport et de l'entreposage de marchandises, l'essor des véhicules et de la logistique autonomes peut représenter une opportunité ou une menace. Initialement, la montée des véhicules autonomes s'accompagnera d'une réduction des emplois de ce secteur. Le défi de réorientation de la main-d'œuvre pourrait représenter une opportunité pour le Québec de rediriger ces travailleurs dans des secteurs en besoin. L'impact de la tendance sera donc grandement associé à la disponibilité des ressources pour accompagner les travailleurs dans leurs transitions et de l'efficacité de cette transition.
- L'intégration des flottes autonomes dans le transport par camion dépendra de la capacité d'investissements des entreprises du secteur. Or, le secteur du transport et de l'entreposage est composé d'un grand nombre de très petites entreprises comptant quatre employés ou moins, soit près de trois quarts des entreprises. Ce pourcentage s'établit à 60 % dans le reste des industries au Québec. Pour plusieurs de ces très petites entreprises, le changement d'un véhicule est un investissement d'envergure.

Une faible capacité à investir pourrait empêcher plusieurs entreprises d'intégrer des véhicules autonomes dans la flotte de camions pour le transport des marchandises.

- On peut également s'interroger sur l'avènement de transport ferroviaire autonome qui connaît un début d'exploitation commerciale dans le monde³⁰. Les régions ressources qui accueillent des entreprises d'envergure avec de hauts volumes de transport de marchandises pourraient tirer bénéfice de ce type de transport. Pour le transport maritime, les technologies pour la navigation autonome risquent de se faire attendre un peu plus longtemps.
- Pour le transport de personnes, les gains de l'essor des véhicules autonomes devraient toucher principalement l'optimisation de l'utilisation de la flotte de véhicules. Cela pourrait principalement bénéficier aux MRC qui sont aux prises avec des problèmes de congestion routière, ce qui est plus rare en région. La création de nombreux services mobiles et d'applications accompagnant la croissance de la flotte autonome pourrait constituer une source d'intérêt pour les régions, voire représenter une nouvelle offre de transport qui pallierait l'offre de transport collectif moins développée de certaines MRC.
- On ne saurait enfin passer outre l'importance de l'amélioration des réseaux de télécommunication pour

cette tendance. La desserte de cinquième génération (5G) sera cruciale pour le développement de la flotte de véhicules autonomes qu'ils soient personnels ou commerciaux.

Prolifération des objets connectés



- La prolifération des objets connectés est bien réelle ; à l'heure actuelle, 75 % de la population mondiale utilise un téléphone mobile, et on prévoit que 50 % de la population mondiale aura accès à une connexion Internet d'ici 2030³¹.
- La couverture du réseau est la condition essentielle pour la prolifération des objets connectés, qu'il s'agisse des réseaux sans fil cellulaire ou du réseau d'Internet haute vitesse par fil. À l'heure actuelle, la connectivité n'est pas universelle et similaire à travers le Québec. L'Institut de la statistique du Québec estime que près de 95 % de la population des RMR est branchée à une connexion haute vitesse. Pour les ménages hors RMR, ce pourcentage passe à 85 %. Il est intéressant de noter que pour plus de la moitié des ménages hors RMR non connectés (51 %), le service haute vitesse n'est pas disponible. À l'inverse, les ménages n'ayant pas accès au service dans les RMR représentent seulement 15,2 % des ménages non branchés, illustrant davantage un choix reposant sur les préférences³².
- Pour les entreprises, la connectivité dans la chaîne de production est une opportunité significative d'optimisation des procédés et des processus.

En effet, ces moyens techniques permettraient simultanément de réduire les coûts de production, d'assurer une meilleure standardisation de la qualité des produits et de réduire le temps d'interruption dans la chaîne de production.

- Ultiment, tous ces facteurs auront des impacts significatifs sur la productivité des entreprises qui s'en trouvera améliorée. On considère souvent que l'intégration des objets connectés représente le virage 4.0 des industries.
- La prolifération des objets connectés et leur intégration dans les entreprises engendrent des défis entourant la gestion des données générées par les objets connectés. La gestion efficace et efficiente de ces données est essentielle pour tirer profit de ces innovations. De plus, la collecte de données qui accompagne la connectivité des chaînes de production constitue un aspect essentiel de la mise au point et de l'incorporation d'interfaces d'intelligence artificielle.

³⁰ En Australie, Rio Tinto a construit une voie ferrée de 280 km avec des trains autonomes qui transportent du minerai de fer.

³¹ Future State 2030: The global megatrends shaping governments, KPMG.

³² Institut de la statistique du Québec.

Intelligence artificielle



- L'intelligence artificielle s'inscrit en tant que tendance en rupture puisque la technologie viendra bouleverser la manière dont les gens vivent et travaillent. Malgré les avancées technologiques de l'intelligence artificielle, son intégration dans les entreprises en est encore à ses débuts. Il est à prévoir que son intégration s'intensifiera dans les prochaines années et, subséquemment, son impact sur l'économie sera grandement amplifié.
- Dans plusieurs champs, l'intelligence artificielle arrive à copier ou à surpasser les capacités de l'humain. Le développement de cette forme d'intelligence permet de dégager l'humain de certaines tâches particulièrement répétitives et prévisibles. À ce titre, les programmes d'intelligence artificielle peuvent se trouver à la base du développement de technologies de robotique ou d'automatisation. Cependant, ses usages ne se limiteront pas à ce type d'avancées technologiques.
- Montréal accueille un pôle d'excellence mondial en IA comptant des chercheurs de pointe, des infrastructures adaptées ainsi que des instituts universitaires. Le secteur public est à l'origine d'investissements très importants dans ce pôle d'excellence. Cette concentration des activités d'intelligence artificielle doit s'accompagner d'un transfert ou d'une intégration de ces technologies.

Il semble donc d'intérêt de développer ce pôle et de promouvoir l'intégration de ces technologies dans toutes les régions du Québec pour qu'elles puissent bénéficier de ces avancées technologiques.

- En effet, Montréal en tant que concepteur de système d'intelligence artificielle a forcément un rôle dans le développement des capacités des utilisateurs de ces systèmes hors de la métropole.
- L'intelligence artificielle (IA) risque d'affecter les compétences recherchées chez les travailleurs en mettant encore plus d'accent sur l'importance des compétences technologiques.

Énergie et électrification des transports



- L'industrie du stockage de l'énergie connaît une croissance particulièrement rapide à travers le monde. Ce secteur pourrait enregistrer une croissance de l'ordre de plus de 1 000 % en six ans³³. Les principaux impacts de cette tendance seront associés à la création de nouveaux marchés, notamment dans les communautés éloignées, ainsi qu'à la gestion de la production.

- Pour la gestion du réseau, le stockage d'énergie permettra de gérer plus efficacement les besoins énergétiques au Québec en fonction des prix sur les marchés de l'énergie. Par exemple, combler des besoins énergétiques en période de pointe permettrait de pallier l'achat d'énergie dispendieuse sur les marchés. À l'inverse, le Québec pourrait vendre davantage d'énergie sur les marchés d'exportation lorsque ceux-ci affichent des prix intéressants. Le stockage d'une grande quantité d'électricité permettrait d'alimenter les communautés qui ne sont pas connectées au réseau d'Hydro-Québec³⁴. En plus d'être économique, cette solution serait bénéfique pour l'environnement puisque plusieurs communautés ont des réseaux autonomes reposant sur les énergies fossiles.
- Sur un autre plan, l'électrification des transports s'intensifiera dans les prochaines années. Même si les véhicules électriques représentent actuellement moins d'un pour cent de la flotte québécoise, une analyse de Bloomberg estime qu'ils représenteront près du tiers des ventes mondiales d'ici 2040³⁵. Au Québec, alors que l'électricité est renouvelable et à coût compétitif, il n'y a pas de facteur apparent qui mettrait un frein à atteindre ce seuil qui paraît minimal. Il va sans dire que la multiplication des bornes de recharge à travers le réseau routier québécois est toutefois fondamentale pour l'électrification de la flotte hors des grandes villes.
- Cette prédisposition des villes à l'égard de l'électrification des transports est également visible à travers le développement du transport en autobus électrique. La Société de transport de Montréal et le Réseau de transport de Laval sont tous deux impliqués dans l'électrification de leur flotte respective d'autobus³⁶.

Avec les grandes distances du territoire québécois, il faudra favoriser l'autonomie des véhicules électriques dans toutes les régions du Québec.

Essoufflement de l'impôt foncier

- La fiscalité municipale repose fortement sur l'imposition de la valeur immobilière des maisons et des bâtiments commerciaux, industriels ou autres sur son territoire.
- Or, les dix dernières ont été marquées par une dissociation des valeurs immobilières par rapport aux indicateurs économiques. Alors que les revenus bruts des ménages ont augmenté à un rythme moyen de 3,1 % par année, l'évaluation des résidences a crû de 6,4 % pendant cette période. On observe également un écart dans la croissance quand on compare la croissance du PIB et des ventes au détail par rapport à l'impôt foncier

³³ Global Energy Storage Outlook 2019: 2018 Year in Review and Outlook to 2024.

³⁴ Hydro-Québec dénombre 23 réseaux autonomes au Québec.

³⁵ *Electric Vehicle Outlook 2019*, BloombergNEF.

³⁶ *Plan stratégique organisationnel 2025 du STM, La démarche de la Société de transport de Laval en matière d'électrification.*

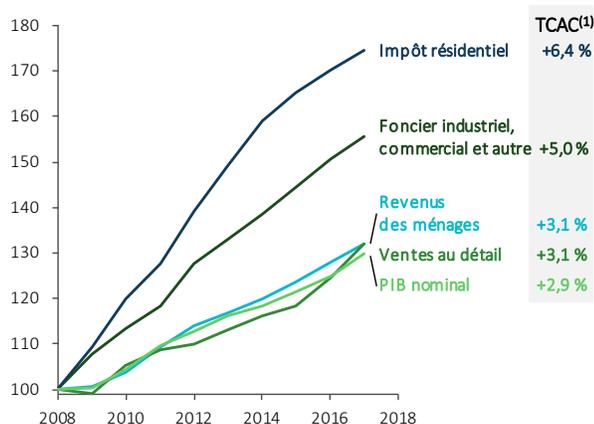
industriel, commercial et autres. Certains facteurs principaux peuvent expliquer ces disparités entre les valeurs foncières et les indicateurs économiques.

- Pour le secteur résidentiel, la réduction des taux d'intérêt a certainement eu un impact sur la montée des prix des résidences. La situation économique porte à croire que les taux d'intérêt risquent fort de demeurer bas à long terme. La résultante sera un prix des maisons qui croîtra fort probablement moins vite que par le passé.
- En ce qui concerne les valeurs foncières commerciales et industrielles, la dissociation résulterait de la dématérialisation de l'économie. C'est-à-dire que la production de l'économie se trouve à dépendre de moins en moins des méthodes de production ou des intrants physiques. Cette dématérialisation se manifeste à travers la numérisation de l'économie et la croissance des secteurs largement immatériels, comme plusieurs services commerciaux.

Le transfert d'un point de taxe de vente du Québec est un bon point de départ pour moderniser les sources de revenus des municipalités. Il n'en demeure pas moins que le modèle actuel de taxation n'est pas adapté pour l'économie du futur.

Schéma 48 – Évolution d'indicateurs économiques et des bases de taxes municipales

Ensemble du Québec; 2008 à 2017; en base 100, TCAC en %



Sources : Statistique Canada, Institut de la statistique du Québec, MAMH Analyse Aviseo Conseil

Impression 3D



- L'impression 3D, ou fabrication additive, se trouve au cœur de l'industrie 4.0. Ce marché, qui n'a cessé de croître ces dernières années, est passé de 6 milliards \$ en 2014 à plus de 10 milliards \$ en 2018. La fabrication additive représente uniquement 0,04 % du marché manufacturier mondial. Actuellement, ce procédé est utilisé principalement aux fins de prototypage. La maturation de l'industrie pourrait mener à une production de masse qui représenterait 5 % du marché manufacturier mondial.
- Les industries américaines sondées au sujet de l'impact de cette technologie ont mentionné que les chaînes de valeur seront restructurées³⁷. Avec la possibilité d'imprimer des pièces ou des composants, la chaîne de valeur pourrait se consolider en périphérie des grandes entreprises ou des donneurs d'ordre et réduire la dépendance à l'égard de certains fournisseurs.

Avec les coûts de transport particulièrement élevés pour les entreprises éloignées de leurs fournisseurs, le Québec pourrait tirer des bénéfices de l'impression 3D.

- La possibilité d'imprimer des pièces ou des matériaux à proximité pourrait favoriser la compétitivité de certaines entreprises ou industries. Par exemple, l'industrie de la construction qui fait face à des coûts de transport particulièrement élevés pourrait à terme bénéficier des avancées de l'impression 3D. Le Québec est parmi les cinq premiers producteurs mondiaux de poudres métalliques, un des intrants importants de l'impression 3D. Cependant, la quasi-totalité de la production est exportée et les initiatives d'impression 3D demeurent relativement marginales au Québec. On cible ainsi une possibilité de développement pour la consolidation des activités d'impression 3D au Québec.

3.3 Tendances sociales, environnementales et autres

Importance de la qualité de vie



- La qualité de la vie et son importance est un facteur d'influence dans plusieurs des décisions des individus et des familles, notamment à l'égard du choix du lieu de résidence ou du choix de carrière des travailleurs.
- En plus de rechercher un équilibre entre le travail et la vie personnelle, la qualité du milieu de travail (le « mieux vivre au travail ») devient également de plus en plus importante. Les entreprises et les employeurs doivent, du moins en partie, intégrer ces considérations dans leurs opérations ainsi que dans leur gestion du personnel. Il en va de leur capacité à attirer des

³⁷ 3D Printing comes of age in US industrial manufacturing, PWC (2016).

travailleurs en contexte de rareté pratiquement généralisée à travers les professions.

La prise en compte de ces considérations fait naître de nouveaux modèles de gestion ou d'emplois et nécessite beaucoup d'adaptations de la part des entreprises³⁸.

- Qui plus est, l'importance d'un alignement entre les valeurs de l'individu et de l'entreprise fait partie des considérations de plusieurs travailleurs. De pair avec ce partage de valeurs, les possibilités de développement personnel et professionnel sont des considérations d'importance pour les travailleurs. On voit ainsi naître une gestion individualisée des employés et organisée horizontalement.
- La qualité de vie est un facteur important de localisation des travailleurs et des familles. Ceux-ci souhaitent bénéficier d'une qualité de vie dans les activités connexes au travail (transport) ainsi que hors du travail. Cette qualité de vie peut prendre plusieurs formes, telles que l'accès aux grands espaces, l'offre culturelle, la diversité des commerces et des restaurants. À ce titre, les centres urbains et les régions offrent des composantes de qualité de vie qui divergent.
- Il importe de mentionner que la popularité des centres urbains peut s'accompagner d'une croissance du prix des logements et des propriétés ainsi que de la congestion routière. Ces éléments peuvent être des irritants pour la qualité de vie. Les villes de taille moyenne sont probablement bien situées au regard de la plupart des composantes de qualité de vie, de sorte qu'elles risquent d'attirer des ménages dans les prochaines années.

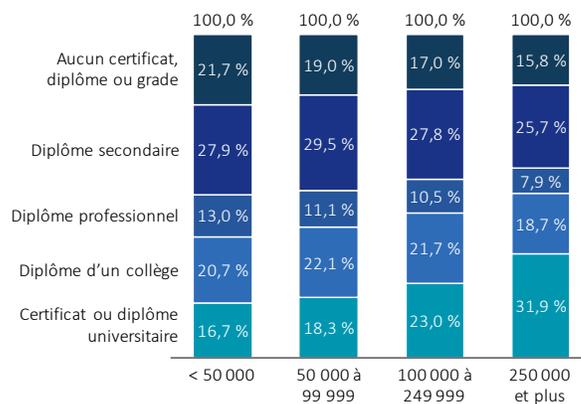
Urbanisation et concentration des diplômés dans les villes 

- L'urbanisation est une tendance mondiale à laquelle le Québec n'échappe pas. Les régions métropolitaines du Québec ont vu leur population croître de 12 % entre 2006 et 2018, alors que la population hors RMR a crû de moins de 5 % pendant cette période. Cette urbanisation prend également la forme d'une concentration des activités économiques que nous avons évoquée précédemment. Le constat est similaire chez nos voisins du sud, alors que la croissance de la population et de l'emploi se concentre dans les centres urbains ou dans leur périphérie³⁹. Mckinsey estime que 60 % de la croissance de l'emploi d'ici 2030 seront concentrés dans 25 villes américaines ou à leur périphérie.
- On remarque également que l'urbanisation est plus prononcée chez les diplômés universitaires qui s'y rassemblent en plus grand nombre. Au Canada, on

observe une relation croissante entre la taille d'une ville et le pourcentage de gens diplômés qui s'y trouvent. La proportion de la population qui détient minimalement un diplôme d'études secondaires est plus élevée dans les grandes villes. D'ailleurs, les travailleurs détenant un diplôme secondaire, professionnel, collégial ou universitaire composent près de 85 % des travailleurs dans les divisions de recensement de plus de 250 000 habitants au Canada. Les diplômés universitaires composent 17 % des travailleurs des divisions de moins de 50 000 habitants. Cette proportion grimpe à 31,9 % dans les divisions de plus de 250 000 habitants⁴⁰.

Cependant, il semble d'intérêt d'avoir une distribution plus homogène des universitaires entre les régions métropolitaines et le reste du Québec. Une meilleure répartition permettrait d'abord et avant tout d'éviter le clivage entre les régions métropolitaines et les autres régions. Avec son réseau étendu d'établissements d'enseignement postsecondaire en région, le Québec est dans une position plus qu'avantageuse pour mieux venir contrer cette tendance. Il s'agit donc d'une question de valorisation des établissements déjà présents.

Schéma 49 – Plus haut niveau d'études des 25 à 64 ans en fonction de la population Canada, division de recensement; 2016; en %



Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

³⁸ The impact of Millennials on the workplace, PWC (2019).

³⁹ The Future of work in America, McKinsey Global Institute (2019).

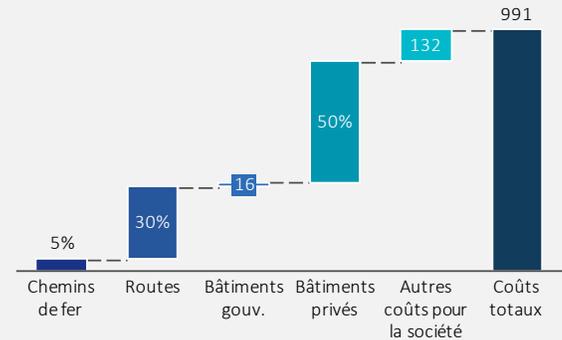
⁴⁰ La concentration des diplômés n'est pas que négative puisqu'elle peut s'accompagner d'un plus grand partage du savoir et de foisonnement des idées, des conditions propices à l'innovation.

Réchauffement climatique



- Les impacts du réchauffement climatique se sont déjà fait ressentir à travers le monde. Au Québec, le réchauffement climatique se fait et se manifestera principalement de trois façons :
 - la montée des eaux et des inondations plus fréquentes;
 - l'érosion des berges
 - des écarts de température plus importants, qui s'accompagneront notamment d'une augmentation de la fréquence et de l'intensité des vagues de chaleur⁴¹.
- La montée des eaux résultant de la fonte des glaciers affectera fortement le Québec en raison de ses nombreuses villes et régions côtières. Les inondations risquent d'être de plus en plus fréquentes et les dommages inhérents à ces sinistres affecteront les communautés ainsi que les gouvernements. Le nombre d'inondations recensées n'a pas cessé d'augmenter durant les dernières années⁴². Avec l'élévation des températures, on prévoit que les inondations seront plus fréquentes, intenses et longues. De plus, on distingue déjà une disparité en termes d'impacts des inondations dans les régions du Québec entre 1991 et 2013. Par exemple, les investissements pour gérer les inondations dans les infrastructures de Québec, de Charlevoix, du Saguenay ou de la Côte-Nord ont totalisé 28 milliards \$. Le Bas-St-Laurent, la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeline ont également été plus fortement touchés par les inondations (9,3 milliards \$) pendant cette période⁴³.
- En complément des inondations en région côtière, l'érosion des berges affecte également les habitants de ces régions. Une étude menée par Ouranos prévoit que l'érosion côtière coûtera près d'un milliard \$ au gouvernement du Québec entre 2015 et 2065. La majorité des coûts sont associés aux routes et l'indemnisation de dommages causés aux bâtiments privés. Les impacts sociaux sont lourds pour le gouvernement en raison de leurs coûts, mais aussi d'une plus grande insécurité côtière, de la destruction du

Schéma 50 – Évaluation des coûts cumulatifs de l'érosion des berges
Ensemble du Québec; 2015-2065; en 000 000 \$ de 2012



Sources : Ouranos, Analyse Aviseo Conseil

patrimoine et de la perturbation de plusieurs écosystèmes. L'Est-du-Québec est particulièrement affecté par cette érosion des berges de sorte que les terrains perdent substantiellement de leur superficie année après année.

- Les effets de changements climatiques ne sont pas uniquement négatifs. Par exemple, les températures plus clémentes seront propices à la diversité de l'agriculture en région. Les cultures exigeant des températures plus chaudes se répandront à travers le Québec. À ce sujet, on ne se surprend plus de la qualité des vins québécois.
- Les milieux urbains sont plus vulnérables aux températures très chaudes alors que la fréquence de canicules augmentera. Selon une étude de Ressources naturelles Canada, plusieurs villes du Canada connaîtront une augmentation spectaculaire du nombre de jours et de nuits chaudes, alors que le climat continue de se réchauffer. Les personnes vivant dans ces villes seront plus exposées aux risques de coup de chaleur et d'épuisement par la chaleur. L'attrait pour certaines régions pourrait s'en trouver augmenté.

⁴¹ Les extrêmes de température élevés ont des impacts plus importants sur la santé des habitants plus vulnérables que les extrêmes de froid en plus d'affecter la qualité de l'air.

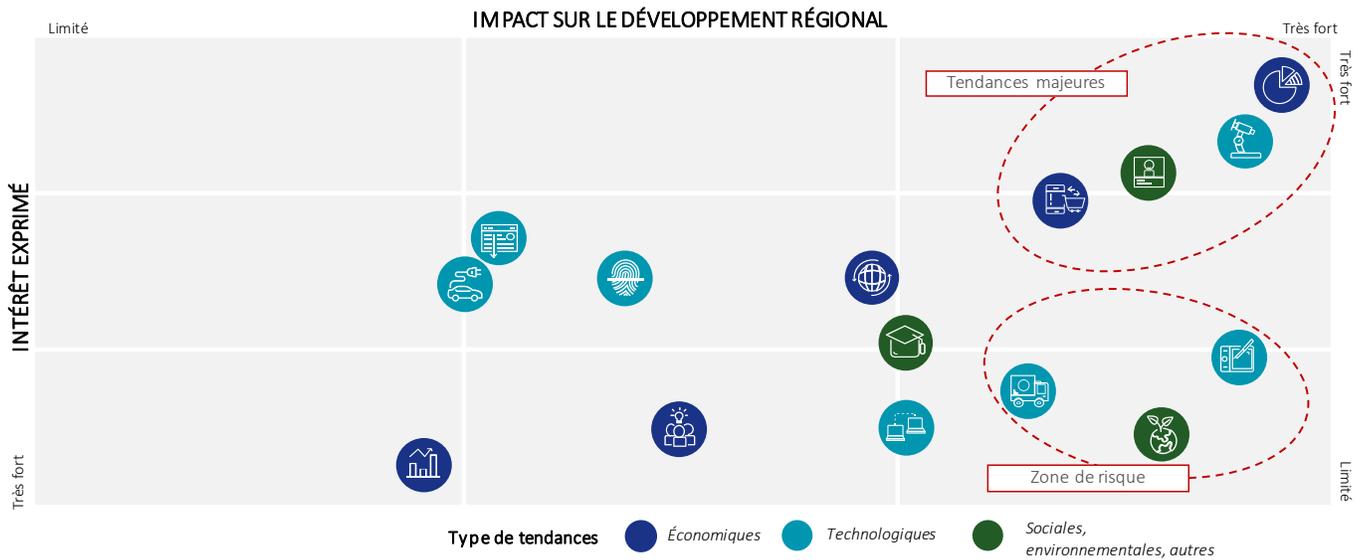
⁴² Ministère de la sécurité publique.

⁴³ Ouranos.

3.4 Impacts des tendances sur le développement économique des régions

- Lors des consultations auprès des entrepreneurs en région, les participants étaient appelés à positionner les différentes tendances en fonction de leur impact sur le développement des régions et ont pris part à des activités destinées à mesurer leur degré de sensibilité à l'égard de ces tendances. Le premier constat qui émane des consultations est que les entrepreneurs perçoivent les tendances plutôt comme des opportunités que des menaces, même dans le cas des tendances technologiques qui perturbent l'économie.
- Deux tendances retiennent l'intérêt des participants. La première est le vieillissement démographique, que l'on voit comme une grande menace. D'ailleurs, les entreprises sont déjà aux prises avec la rareté de la main-d'œuvre. La seconde tendance a trait à la robotisation et à l'automatisation, en raison des très forts impacts qu'elles exerceront sur les régions. On perçoit l'arrivée de ces procédés comme des opportunités, car ils pourraient contribuer à atténuer certains impacts du vieillissement démographique au regard des besoins de main-d'œuvre.
- La préséance de la qualité de vie est un élément qui revient constamment dans les consultations régionales. La perception est double : tout d'abord, on considère que la qualité de vie a plus d'importance dans le choix d'un emploi (et de sa localisation) dans un contexte où les employés ont davantage d'opportunités d'emploi. Ensuite, si toutes les régions estiment offrir une bonne qualité de vie, on craint qu'elle soit menacée, notamment par les défis démographiques.
- L'intensification du commerce en ligne est également bien comprise en région. On y voit de grands avantages puisqu'il élimine en partie l'éloignement des marchés.
- Trois tendances sont positionnées comme ayant des impacts potentiels élevés pour le développement régional, mais qui ne reçoivent pas le même degré d'attention de la part des intervenants rencontrés. Il s'agit de l'impression 3D, des changements climatiques, et des véhicules autonomes. L'utilisation de l'impression 3D n'est pas encore répandue, c'est peut-être une question de temps avant qu'elle n'apparaisse sur le radar des entrepreneurs. Il y avait aussi une forme de pragmatisme qui s'exprimait alors qu'on donnait la priorité à des connexions Internet à haut débit. Quant aux véhicules autonomes, on reconnaît que ces technologies auront un impact sur la productivité dans le transport des marchandises et des personnes. L'arrivée de la technologie n'étant pas imminente, cela a somme toute contribué à son positionnement.

Schéma 51 – Positionnement des tendances par les entrepreneurs et les chambres de commerce



Tendances économiques, technologiques et sociales

Vieillesse démographique	Véhicules autonomes	Changements climatiques
Tertiarisation de l'économie	Prolifération des objets connectés	Importance de la qualité de vie
Mondialisation et connectivité économique	Énergie & électrification des transports	Urbanisation & concentration des diplômés
Développement de l'économie collaborative	Stockage & utilisation massive de données	Robotique & automatisation
Intensification du commerce électronique	Intelligence artificielle	Impression 3D

3.5 Ce que dit l'économique sur le développement régional

- Le monde académique offre plusieurs constats et apprentissages en matière de développement régional. On y aborde différentes thématiques qui ont été ciblées comme des composantes importantes du développement économique. Ces apprentissages, sans se dérouler nécessairement au Québec, permettent d'offrir des pistes de réflexion ainsi que des éléments à considérer dans l'élaboration de politiques de développement économique.
- D'entrée de jeu, le choix du terme « développement » par rapport à « croissance » économique n'est pas anodin. Amartya Sen résume la différence ainsi : la croissance économique fait référence à une augmentation de la production de biens et services alors que le développement économique s'intéresse au processus qui mène à une hausse du niveau de vie. Le développement économique est donc une notion plus large, qui englobe la croissance, mais qui inclut également une notion qualitative. On s'intéressera dès lors aux notions d'éducation, de répartition de richesse, de santé publique, etc.
- Une revue de littérature formelle est disponible en annexe et la présente section en offre un sommaire par grandes thématiques.

Thématiques	Grands constats
Disparités régionales	<ul style="list-style-type: none"> – Les disparités régionales nuisent au développement économique de l'ensemble, y compris les milieux urbains.
Éducation	<ul style="list-style-type: none"> – L'éducation contribue à la formation de la main-d'œuvre qualifiée et est un facteur fondamental pour le développement d'une économie. – Une année d'éducation de plus a davantage d'impacts sur la productivité que les dépenses en recherche et développement ou des investissements publics.
Main-d'œuvre et migration	<ul style="list-style-type: none"> – Les villes qui sont caractérisées par un faible taux de chômage, une forte croissance de l'emploi et de hauts salaires sont attractives pour les travailleurs. – Toutefois, les conditions du marché du travail sont insuffisantes pour expliquer les décisions de migration. – Les infrastructures ainsi que les services publics et commerciaux caractérisant les villes influencent significativement les décisions de migration. – Des variables reflétant la qualité de vie influent également grandement sur les décisions migratoires, de même que le coût du logement.
Connexion du territoire	<ul style="list-style-type: none"> – L'accès et la proximité aux villes a une influence sur la productivité des régions en raison du plus grand potentiel de « masse économique », que ce soit pour la production ou la consommation. – Il est important pour les régions périphériques d'être reliées à un centre économique à proximité. Les bénéfices s'étendraient jusqu'à un temps de trajet de 80 minutes. – Les investissements dans les aéroports régionaux ont des effets multiplicateurs avérés.
Innovation et investissements	<ul style="list-style-type: none"> – La présence d'une université est un des facteurs déterminants dans la localisation des activités de recherche et développement des grandes entreprises. – Les activités de recherche et développement effectuées dans une région génèrent des retombées dans les régions avoisinantes. Ainsi, les activités de R&D réalisées dans les régions voisines affectent la croissance d'une région examinée. – Ce sont les interactions entre les différentes connaissances des entreprises – notamment au sein de grappes – qui permettent à de nouvelles idées de jaillir, pour être traduites en innovations. – Les investissements publics locaux génèrent des retombées dans les régions avoisinantes et également à l'échelle nationale. – Le capital public, notamment les investissements en infrastructures de transport, exerce une influence positive sur le développement économique régional.
Création de grappes industrielles	<ul style="list-style-type: none"> – Une grappe industrielle aura des impacts sur la richesse collective s'il y a des plateformes permettant de partager les idées. Elle se formera selon la présence de bénéfiques, la nature des relations entre les fournisseurs et l'utilisation d'intrants communs. – La concentration d'entreprises – ou grappes – au sein d'une région urbaine n'a pas les mêmes impacts qu'au sein d'une région non métropolitaine. Dans une région de taille plus modeste, la croissance relative d'un secteur s'effectue habituellement au détriment d'autres industries. – Ce n'est pas tant la spécialisation ou la diversification régionale qui importe, mais plutôt le fait qu'une économie régionale dispose de plusieurs entreprises ou secteurs qui possèdent des compétences partagées.
Subventions et incitatifs financiers	<ul style="list-style-type: none"> – Les subventions ont un impact beaucoup plus important sur la productivité des petites et moyennes entreprises. Les plus grandes entreprises sont généralement moins sensibles à ces subventions quant à leur production et leur productivité. De plus, les subventions risquent d'être versées en revenus supplémentaires pour les actionnaires.

4. MODÈLES ET PRATIQUES INSPIRANTES

Cette section présente des modèles, des pratiques ou des initiatives qui peuvent servir d'inspiration ou contribuer à la réflexion en vue d'élaborer des politiques publiques au Québec. Le développement économique des régions étant porté par plusieurs thématiques, les modèles inspirants s'en trouvent variés et peuvent aller de la connectivité Internet à la participation des entreprises au système d'éducation. Dans les pages qui suivent, les modèles ou pratiques ont été classés selon trois grandes thématiques. Cette section se concentre sur les modèles inspirants hors du Québec, mais cela ne signifie pas que des initiatives québécoises ne peuvent pas être source d'inspiration.



Innovation et entrepreneuriat



Main-d'œuvre et formations



Infrastructures et services publics

4.1 Innovation et entrepreneuriat

La culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation



- Israël possède une réputation internationale en matière de démarrage d'entreprises qui lui vaut le surnom de *nation start-up*⁴⁴ ainsi qu'une place dans le top 5 des plus grands écosystèmes de création d'entreprises. Israël est le pays avec le plus grand nombre de projets entrepreneuriaux par personne, soit un projet par 2 000 habitants⁴⁵.
- Le dynamisme entrepreneurial semble prendre source d'une part dans la capacité d'Israël d'assurer le passage de la recherche fondamentale à la commercialisation. Effectivement, Israël se distingue à l'égard de l'innovation et s'échange dans les dernières années, avec la Corée du Sud, le premier rang pour l'importance de la recherche et développement dans l'économie qui se situe à 4,5 % du PIB en 2018. Tous les autres pays de l'OCDE sont sous la barre des 3,5 %⁴⁶. À titre de comparaison, le Canada investit autour de 1,6 % de son PIB en R et D, alors que ce pourcentage s'établit à 2,2 % au Québec⁴⁷.

Cette culture de l'innovation peut être associée à un leadership dans l'innovation que le pays met en avant depuis plusieurs années.

- *L'Israeli Innovation Authority* (IIA), une organisation indépendante financée par le gouvernement, est responsable de promouvoir, stimuler et soutenir

l'implantation de R et D depuis le milieu des années 1980. Les responsabilités de l'organisme sont multiples :

- offre de financements en R et D ;
 - mise en place d'un programme qui soutient plus d'une vingtaine d'incubateurs au pays ;
 - établissement des liens et partenariats entre le milieu universitaire et le secteur privé.
- Dès le début des années 1990, l'organisme a implanté un programme axé sur le développement d'un écosystème de capital de risque. Le programme Yozma offrait du capital de risque public pour des projets israéliens, financement pouvant aller jusqu'à hauteur des deux tiers des sommes avancées par le privé.

La culture entrepreneuriale en Israël valorise les échecs en mettant en avant les apprentissages qui leur sont associés.

- Ces apprentissages et leçons sont perçus comme des atouts pour la réussite et augmentent conséquemment les probabilités d'obtenir un financement futur. D'ailleurs, les incubateurs favorisent le recrutement d'entrepreneurs ayant tiré des leçons d'un précédent échec dans le lancement d'une entreprise. Ils souhaitent ainsi cultiver la passion entrepreneuriale.

⁴⁴ World Economic Forum.

⁴⁵ Chambre de commerce du Montréal métropolitain.

⁴⁶ OCDE.

⁴⁷ Institut de la statistique du Québec.

Le soutien et l'accompagnement des entreprises

- La **Malaisie** est un exemple en matière de services de soutien à la croissance des PME. Le ministère du Commerce international et économique chapeaute depuis 1996 l'organisation *SME Corporation Malaysia*. Cette organisation a pour objectif de soutenir les PME, d'identifier les firmes à potentiel de croissance et de les aider.

L'organisation agit à titre de guichet uniquement pour les PME qui, en cognant à une porte, ont accès à un éventail de services.

- Cette organisation fonde son offre de services sur six piliers qui permettent autant d'accompagner l'entrepreneur que de fournir du financement adapté.

Piliers d'intervention ⁴⁸	
1.	Guichet unique pour les PME (<i>SME Hub</i>) avec 13 bureaux dans le pays ⁴⁹
2.	Financement adapté à la phase de croissance et à long terme (patient)
3.	Offre de cours et de formation pour les entrepreneurs
4.	Sources d'information sur les PME
5.	Réseau d'affaires et visibilité (<i>Global Acceleration and Innovation Network</i>)
6.	Réseau de mentorat, de coaching et d'accompagnement exécutif

- Au **Royaume-Uni**, l'organisation de référence pour la croissance des PME est une firme privée à but non lucratif nommée *Scale-Up Institute*. Cette organisation du secteur privé collabore avec les décideurs politiques, les firmes et le milieu académique pour offrir et créer un environnement favorable à la croissance des PME. L'organisme a été fondé et est financé conjointement par le secteur privé et public. L'institut est soutenu par des firmes telles que Goldman Sachs ou Google ainsi que des partenariats avec le London Stock Exchange ou la banque gouvernementale de développement économique, British Business Bank. À l'aide d'analyses, de sondages, de publications annuelles et de recommandations, l'organisation tente de réduire les barrières et de saisir les opportunités de croissance des PME britanniques en collaboration avec les responsables des politiques publiques. De plus, Scale-Up promeut et améliore la visibilité des firmes en forte croissance.

⁴⁸ *SME Corporation Malaysia*

⁴⁹ Le territoire malaisien se divise en deux îles majeures avec une superficie totale de 330 803 km², soit cinq fois plus petit que la

Les conditions de succès pour les zones d'innovation

Depuis les travaux de Porter en 1990, les bienfaits de la concentration géographique des entreprises et organisations, que l'on appelait districts industriels, ont été largement documentés et implique notamment la stimulation de l'innovation. En effet, la proximité des entreprises, les organisations de recherche et la main-d'œuvre qualifiée favorisent la collaboration et le foisonnement des idées qui bénéficient à l'ensemble des acteurs.

Plus récemment, cette concentration géographique d'institutions de recherche, d'entreprises établies, d'incubateurs et d'entreprises en démarrage a reçu le nom de zone d'innovation (*innovation district*). Plusieurs organisations notamment le *Global Institute* (GI) et le *Brookings Institute* (BI) se sont penchées sur les préférences de localisation des travailleurs et des entreprises afin de cerner les conditions susceptibles de favoriser le développement et d'assurer la pérennité des zones d'innovation. On dénombre plusieurs facteurs essentiels ou de succès, mais généralement ces facteurs peuvent être classés en quatre thématiques principales.

1. Le **leadership** et la **gouvernance** des différentes parties prenantes :
 - Les zones d'innovations doivent s'appuyer sur des stratégies ainsi que sur des structures organisationnelles présentant un modèle de gouvernance fort et une coordination financière fiable (GI).
 - Les stratégies de développement et de croissance inclusive sont nécessaires pour réduire les disparités ou éviter d'en créer davantage (GI).
 - Une réglementation légère et souple permet d'encadrer avec flexibilité et efficacité les zones d'innovation.
2. Un **maillage entre le secteur académique et les entreprises** :
 - Le développement de compétences spécifiques et de l'expertise sont requis pour renforcer la compétitivité nationale et internationale de la zone d'innovation dans les différents domaines innovants (BI).
 - Une culture de savoir et de recherche ainsi que la présence et l'attraction de chercheurs et de

superficie du Québec. De plus, la Malaisie compte 32 millions d'habitants.

personnel qualifié sont des fondements pour le développement d'une zone d'innovation (BI).

- La coopération et le transfert d'idées notamment entre les chercheurs et les entreprises représentent les ressources de réseautage d'une zone d'innovation (GI).
- Les établissements d'enseignement peuvent agir à titre de catalyseur pour le développement d'une zone d'innovation.

3. Le **financement** et l'**accompagnement** des entreprises

- Le financement des entreprises ainsi que des services d'accompagnement pour soutenir les entreprises dans toutes les étapes de leur développement (démarrage, croissance, etc.) s'avère essentiel pour stimuler l'entrepreneuriat au sein des zones d'innovation (BI).
- Les ressources financières adaptées sont un prérequis pour l'émergence de start-up (GI).

4. Les **infrastructures** et les **milieux de vie**

- Les ressources physiques comme des espaces de rencontre et des laboratoires permettent d'optimiser la collaboration. Sans oublier que les locaux à faible coût peuvent stimuler l'entrepreneuriat en réduisant les risques qui y sont associés (GI).
- Les infrastructures qui favorisent la mobilité ainsi que l'accès à la zone d'innovation sont des prérequis pour l'attraction de main-d'œuvre (BI).
- Un environnement offrant une haute qualité de vie et de travail est un moyen d'attraction important de main-d'œuvre et d'entreprises, qui sont sensibles à des modes de vie innovants et culturellement riches. Plusieurs zones d'innovation dans des villes de plus faibles tailles reposent d'ailleurs grandement sur cette facette. (BI).
- Le développement d'une zone d'innovation sectorielle doit également considérer son implantation dans l'univers de fournisseurs ou de clients. Par exemple, la taille potentielle du bassin de clients ou sa proximité permet de stimuler la croissance d'une zone d'innovation. Cela vient réduire le risque accompagnant le démarrage d'une entreprise.
- Bien que les zones d'innovation nécessitent une densité de population généralement associée aux grandes villes, certaines de plus petite envergure se distinguent par leur foisonnement de l'innovation. Leur bonne performance

est généralement associée à la présence d'établissements d'enseignement de qualité.

1. L'innovation dans la ville de Corvallis, en Oregon (\approx 90 000 habitants), repose sur des travailleurs particulièrement éduqués provenant de l'Oregon State University (OSU). Cette université a d'ailleurs établi un centre de transfert pour favoriser la mise en marché des innovations et Hewlett-Packard a établi un centre de recherche sur le campus d'OSU.
2. La ville d'Ithaca, dans l'état de New York (\approx 80 000 habitants), où se trouve l'Université Cornell, dispose d'un centre universitaire pour le développement économique régional. Ce centre appuie grandement les initiatives de soutien pour l'entrepreneuriat et le démarrage d'entreprises.

La recherche appliquée et le maillage avec le secteur privé

- La Société Fraunhofer est le plus vaste réseau de projets appliqués en Europe. Fondée en 1949, la société allemande mène de la recherche au sein de ses 72 instituts et centres de recherche. Le réseau de plus de 23 000 chercheurs a pour objectif de faire la transition entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée. La plupart des instituts sont spécialisés dans un domaine ou un secteur de l'économie, offrant ainsi une couverture extensive pour le développement et l'intégration d'applications en entreprise.
- La recherche appliquée effectuée au sein de la Société Fraunhofer est financée à hauteur de 70 % par des contrats avec le secteur privé et le secteur académique. Les frais facturés dans ces contrats sont associés aux coûts pour la recherche appliquée. Ainsi, les coûts historiques ne sont pas transférés entièrement afin d'inciter à l'investissement en recherche appliquée. Les deux paliers du gouvernement allemand assument les 30 % restant.
- Il a récemment été démontré que les entreprises ayant contracté avec la Société ont connu une croissance de leurs ventes et de l'emploi de 9 % et 7 %, respectivement, et ce, après une année suivant la fin de leur contrat. De plus, la collaboration amène les entreprises à augmenter la proportion d'employés détenant des diplômes postsecondaires. En 2014, il a été estimé que la contribution de la Société au PIB allemand montait à 20,1 milliards €, alors que leurs revenus provenant de projets nationaux n'atteignaient que 1,1 milliard €. On évalue que les revenus fiscaux découlant de la présence de la société équivalent à plus de quatre fois ses revenus⁵⁰. Ces retombées que l'on attribue aux activités de la Société Fraunhofer illustrent bien la valeur créée pour l'économie allemande par l'innovation.

⁵⁰ Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI

Un recensement de quelques zones d'innovation met en lumière les forces de certaines zones à l'égard des thématiques présentées.

Leadership et gouvernance

Pour le *Pittsburgh Innovation District*, le gouverneur de la Pennsylvanie a créé le *Ben Franklin Technology Development Authority* (BFTDA) en 1982 en réponse à la décroissance du secteur de l'acier. Initialement fondé pour réorienter la main-d'œuvre de l'industrie de l'acier vers d'autres secteurs, le BFTDA est présentement le plus grand programme de développement technologique aux États-Unis.

Le *Seaport Innovation District* visait la création d'une nouvelle zone à quelques kilomètres du centre-ville de Boston. Les premières étapes du projet furent la détermination de l'emplacement et l'élaboration de partenariats avec des développeurs immobiliers. Puis, la collaboration avec un accélérateur d'envergure et avec des entreprises innovantes a jeté les bases du développement de la zone initialement désaffectée,

Maillage entre le secteur universitaire et les entreprises

Kendall Square a axé son développement autour d'une organisation de référence, le *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Afin de profiter des foyers de recherche et de l'accès au capital humain découlant de l'institution, de nombreuses entreprises en technologie se sont établies aux alentours de l'université. Le MIT participe également à la conception de plans d'aménagement urbain pour vitaliser le

district, met à la disposition d'entreprises des locaux et espaces et joue le rôle d'incubateur pour la commercialisation des innovations.

Financement et accompagnement des entreprises

Le **MaRS Discovery District** se démarque par sa vaste offre de services d'accompagnement et de soutien ainsi que l'accessibilité des capitaux aux entreprises tout au long de leur développement. Le réseau d'investisseurs et la quantité importante de capital de risque mis à la disposition des entreprises en démarrage favorisent leur croissance rapide. Depuis 2005, MaRS a soutenu les entrepreneurs à accumuler des capitaux atteignant un total de 4,8 milliards \$.

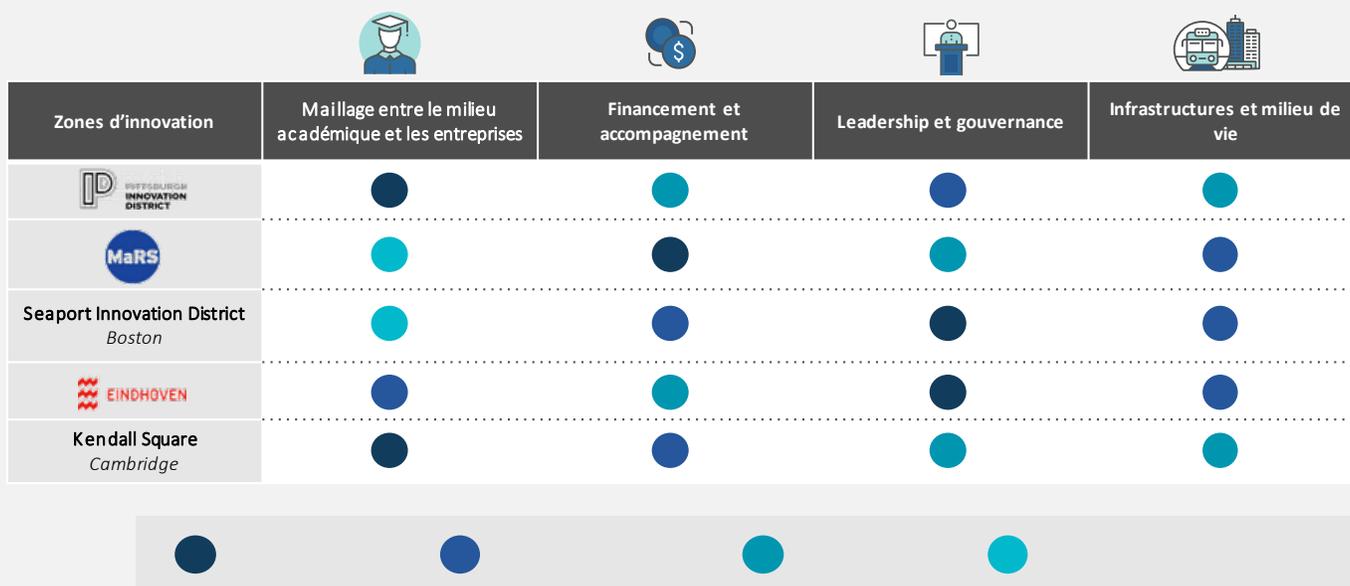
Infrastructures et milieu de vie

La ville d'**Eindhoven (Pays-Bas)** se distingue par l'implantation d'espaces d'innovation ouverts dans lesquels prend forme une collaboration et un partage d'idées entre les entreprises concurrentes, les universités et les centres de recherche.

La construction d'un aéroport moderne a été financée par le gouvernement fédéral et celui de l'état pour favoriser le développement économique du **Pittsburgh Innovation District** et de la région.

Le **MaRS Discovery District** dispose de nombreux espaces favorisant les échanges entre entrepreneurs et investisseurs, mais également permettant de tenir les différents cours et services d'entrepreneuriat

Schéma 52 – Importance relative des conditions de succès dans plusieurs zones d'innovation



Source : Analyse Aviseo Conseil

4.2 Main-d'œuvre et formations

L'intégration, la gestion et la rétention des travailleurs d'expérience



- Affichant un taux de participation de la tranche d'âge des 55 à 64 ans de 9,3 points de pourcentage au-dessus de la moyenne des pays de l'OCDE en 2018, la Norvège est l'un des pays où la part de personnes âgées choisissant de poursuivre leurs activités professionnelles est la plus élevée au monde⁵¹.

En Norvège, le gouvernement a choisi d'avoir une approche à deux volets, soit modifier les incitatifs des travailleurs avec le régime de retraite et le régime fiscal, mais également favoriser les milieux de travail inclusifs pour les travailleurs d'expérience.

- La Norvège a modifié son régime de retraite afin de permettre aux travailleurs de bénéficier des rentes du régime pendant qu'ils travaillent. Ces rentes peuvent être modulées en fonction des besoins du travailleur, évidemment en respectant la valeur actuarielle des contributions. Cette réforme ne modifie pas l'âge de la retraite, mais offre plutôt davantage de flexibilité pour les régimes de retraite basés sur les contributions des travailleurs. Elle vise ainsi à favoriser la rétention des travailleurs sur le marché du travail en leur permettant de jumeler des rentes à un horaire de travail qui pourrait être plus court. La Norvège a également retiré les critères de revenus pour des prestations du régime qui agissaient à titre de freins au travail.
- En parallèle à la réforme du régime de retraite, le gouvernement norvégien a entrepris une campagne pour promouvoir les milieux de travail inclusifs auprès des travailleurs expérimentés, pour réduire les incertitudes sur la santé de cette tranche d'âge et la discrimination liée à ce préjugé, et pour encourager un mode de vie actif et valoriser les bienfaits de la santé physique et psychique. Ayant vécu une transition importante vers le numérique en réponse aux besoins de diversification de l'industrie pétrolière de la Norvège, la majorité des emplois requiert des compétences minimales concernant les outils numériques. C'est pourquoi, en 2017, le gouvernement norvégien a mis en place une stratégie d'adaptation des compétences qui promeut la formation continue et l'amélioration des compétences des personnes à risque d'être exclues du marché du travail⁵².
- **L'Allemagne** mise sur des programmes de formation continue pour les travailleurs plus âgés. Le gouvernement a également implanté un système de compensations temporaires pour favoriser une

transition vers un poste avec moins de responsabilités et d'heures et de rémunération.

Des politiques et un accompagnement dans la gestion de la main-d'œuvre et d'équipes de travail diversifiées en âge augmentent la rétention des employés ainsi que la productivité.

- La discrimination en raison de l'âge est une réalité observée en Allemagne qu'on ne peut résoudre uniquement à l'aide de législations et de réglementations. La firme d'automobile BMW a conçu un environnement de travail adapté à sa main-d'œuvre vieillissante et a commencé à mettre en place et à promouvoir des services de santé, des formations continues et à accroître l'accès à davantage d'emplois à temps partiel. Les bienfaits de cette prise en charge des défis démographiques de la ligne de production étudiée se sont traduits par une augmentation de la productivité de 7 % en une année⁵³.
- Le secteur de l'industrie chimique en Allemagne a répondu aux défis du vieillissement de la main-d'œuvre en signant, en 2008, une convention collective. Cet accord des parties prenantes de l'industrie oblige toutes les firmes à établir une analyse de la structure d'âge de l'entreprise comme point de départ dans le but d'établir des orientations stratégiques et de gestion répondant à la structure respective. De plus, l'industrie a également mis en place un fonds démographique financé par les firmes à hauteur de 300 euros par travailleur. Ce fond a pour objectif d'instaurer des mesures de passage à la retraite graduelle, des programmes promouvant l'équilibre de travail et la vie personnelle ainsi que des programmes de formation continue et de services de santé⁵⁴.

La vision stratégique de la formation continue

- L'organisation **Skill Norway**, qui est sous la responsabilité du ministère de l'Éducation, a développé une stratégie nationale pour le développement des compétences.
- Le développement des différents axes à prioriser s'accompagne d'un suivi des différents indicateurs de la formation continue par l'organisme. Avec le rôle stratégique qui lui a été accordé, Skills Norway collabore autant avec les gouvernements que les établissements d'enseignement, assurant ainsi la collaboration entre les parties prenantes.
- Skills Norway a également une approche adaptée pour les immigrants ainsi que pour les travailleurs à faible niveau de qualification. Cet organisme souhaite outiller ces travailleurs pour favoriser leur participation au

⁵¹ OCDE.

⁵² Norwegian Strategy for Skills Policy 2017-2021.

⁵³ Harvard Business Review.

⁵⁴ OCDE, Duell, N. (2015).

marché du travail. D'ailleurs, il a recours à des analyses prospectives afin de développer les compétences qui seront nécessaires pour le marché du travail du futur⁵⁵.

La reconnaissance des diplômes des immigrants

- L'Organisation internationale pour les migrations, une agence liée aux Nations Unies a publié une étude qui établit les bénéfices, les bonnes pratiques et les recommandations pour la reconnaissance des qualifications et des compétences optimales pour les immigrants. L'étude indiquait trois pistes de solution pour faciliter l'intégration dans le marché du travail des immigrants qualifiés, soit :
 - réduire la complexité des processus en centralisant le processus;
 - inclure le processus de reconnaissance dans le processus d'immigration ;
 - établir des plafonds pour la durée de traitement du processus de reconnaissance.
- Au **Danemark**, une seule agence centralisée coordonne l'ensemble des demandes de reconnaissance des diplômes, de formations ou de poursuite des études. Cela favorise l'optimisation et la fluidité dans le traitement des dossiers⁵⁶. Aux **Pays-Bas**, ces responsabilités sont réparties entre deux agences qui se partagent les tâches de reconnaissance de diplômes, un organisme s'occupant des formations techniques et appliquées, et l'autre, des formations universitaires. Ces agences permettent de limiter le nombre d'intervenants dans le processus de traitement d'une demande, ce qui simplifie et accélère ce processus.
- En **Australie**, la reconnaissance des qualifications est intégrée au processus d'immigration, soit avant l'arrivée de l'immigrant. Cela augmente ainsi les probabilités d'être embauché lorsqu'il arrive sur place. Le système permet d'évaluer les compétences linguistiques et les qualifications professionnelles lors de la dernière étape du processus d'immigration, ce qui favorise une meilleure adaptation aux besoins du marché du travail et évite un décalage causant un écart entre le taux de chômage des immigrants et les personnes natives.
- Certains pays européens ont fixé des plafonds pour la durée du traitement de demandes de reconnaissance de diplôme et d'expériences. L'**Allemagne** a instauré une loi qui limite la durée de la procédure à trois mois. Pour le **Danemark**, ce délai de procédure de reconnaissance des

diplômes précédant l'arrivée a été fixé à 30 jours pour les cas non compliqués.

- Au sein de **l'Union européenne**, on mise sur l'harmonisation des formations pour accélérer la reconnaissance des compétences. Cela permet à plusieurs pays d'établir entre eux un système de reconnaissance automatique pour certaines formations jugées équivalentes.

Le système dual d'éducation

- Le système dual consiste en une combinaison de l'apprentissage sur les bancs d'école et de l'apprentissage en milieu de travail. Cette approche est davantage adaptée à la formation professionnelle et à la formation technique.

Une semaine type des étudiants inscrits dans ce type de programmes en Allemagne et en Suisse est généralement répartie entre quelques jours en entreprise et quelques jours à l'école pendant la durée de la formation.

- Ce type de système fait en sorte que 60 % des étudiants allemands détiennent un diplôme ou un certificat leur permettant d'occuper un emploi spécifique dès l'âge de 20 ans⁵⁷. Lors de leurs stages en entreprise, les étudiants reçoivent un salaire légèrement inférieur à celui d'un employé régulier. Même s'il est estimé que la production des étudiants au cours de leur stage n'est pas suffisante pour que les entreprises récupèrent directement leur investissement, celles-ci souhaitent vivement participer au programme⁵⁸. D'abord, le programme constitue une bonne façon de recruter de la main-d'œuvre qualifiée puisque 66 % des stagiaires se voient offrir un emploi au sein de l'entreprise dans laquelle ils ont effectué leur stage. Ensuite, les entreprises participent à l'élaboration du contenu du programme à travers leur implication dans les chambres de commerce régionales, favorisant ainsi l'adéquation entre leurs besoins de compétences et le cursus des formations. Les statistiques confirment d'ailleurs que le niveau de surqualification des employés allemands est particulièrement faible (18 %) par rapport à l'OCDE (25 %)⁵⁹.
- Cette implication des entreprises dans la formation initiale des employés se transpose également dans la formation continue. On évalue que 53 % des entreprises allemandes ont offert de la formation continue spécifique à l'emploi occupé par leurs employés et que

⁵⁵ *Kompetanse Norge.*

⁵⁶ *Ministry of Higher Education and Science Denmark.*

⁵⁷ *FIVET (2015).*

⁵⁸ *Mohrenweiser, J et Zwick, T. (2008).*

⁵⁹ *FIVET (2015).*

73 % des entreprises ont offert de la formation continue de façon plus générale⁶⁰.

- Le succès du programme est aussi tangible en Suisse, où le taux de décrochage des garçons est particulièrement faible, à 8,1 %. De plus, le taux de chômage qui prévaut chez les jeunes est l'un des plus faibles parmi les pays développés⁶¹.
- Aux **États-Unis**, Toyota, qui avait de la difficulté à recruter pour son usine au Kentucky a établi un partenariat avec le Bluegrass Community and Technical College pour créer un programme de technicien manufacturier avancé. Ce programme a connu un essor considérable puisque deux ans après l'inauguration du programme, 15 autres entreprises participaient au programme⁶². Dans le même ordre d'idées, il n'y avait pas assez de travailleurs possédant les compétences nécessaires en mécanique dans la région du sud-est du Michigan. On a alors instauré un programme de type dual dans lequel les entreprises se sont engagées à dépenser environ 20 000 \$ par étudiant afin de couvrir leur salaire et les frais de scolarité. À l'instar du succès de l'initiative au Kentucky, le programme est passé de 31 à 98 étudiants et de 11 employeurs à 29 en à peine un an.

Fiscalité des heures supplémentaires

- Dans l'objectif de mieux adapter les heures travaillées au sein des firmes, le gouvernement français a instauré en 2007 le concept de la défiscalisation des heures supplémentaires. Cet allègement fiscal applicable sur toute heure travaillée par semaine au-delà de 35 heures prenait la forme d'une exonération des cotisations sociales pour les employés et les employeurs. La mesure visait à permettre aux entreprises de mieux répondre aux fluctuations de leur carnet de charges en réduisant les coûts accompagnant cette flexibilité. Bien que la quantité d'heures supplémentaires ait augmenté, l'Inspection générale des finances estime qu'il est difficile de déterminer si ce fait est attribuable à la mesure ou à une augmentation des heures déclarées⁶³. La mesure, qui ne faisait pas l'unanimité en raison de son coût, a été retirée en 2012.

Le gouvernement français a implanté de nouveau l'exonération d'heures supplémentaires en 2019. Cette nouvelle mesure est orientée vers les travailleurs qui sont exonérés des charges sociales et des impôts pour toute heure supplémentaire travaillée jusqu'à l'atteinte d'un plafond d'allègement fiscal établi au prorata des heures travaillées⁶⁴.

- L'objectif de cette nouvelle mesure repose principalement sur l'augmentation du pouvoir d'achat des travailleurs. C'est-à-dire qu'en réduisant les retenues

fiscales sur les heures supplémentaires, un travailleur peut augmenter ses revenus en travaillant davantage. L'optique première de cette mesure n'est donc pas d'encourager le recours aux heures supplémentaires dans les organisations. Cela est notamment visible avec le fait que la mesure s'applique autant sur les emplois de la fonction publique que sur les emplois du secteur privé.

Formation interne de la main-d'œuvre



- En réponse à une grande rareté de soudeurs à Granby, la firme Durabac a pris les devants en offrant une formation de soudeur à l'interne. La formation permet de combiner les travaux effectués dans l'usine avec une formation théorique. La formation est condensée et adaptée aux participants, tout en maintenant une qualité au regard des critères du métier qui conduit à la certification de soudeur à terme. Cette approche s'accompagne de frais importants pour la firme avec la rémunération des employés pendant leur formation.
- L'approche de formation à l'interne pour combler des besoins de main-d'œuvre est également mise en avant par d'autres entreprises. Excelsoins offre des formations internes d'une année pour les préposés aux bénéficiaires qui sont particulièrement recherchées. La formation suit une évaluation des compétences.

La formation interne assure une relève pour l'entreprise dans un métier fort demandé et permet ultimement d'assurer une adéquation entre les besoins en compétences et la formation⁶⁵. Les organisations doivent s'assurer que les acquis pourront s'exporter hors de l'entreprise, notamment grâce aux certifications.

Transfert d'employés saisonniers



- Le programme de partage de main-d'œuvre intitulé **Coop-RH** mis en place par l'entreprise Estampro et Métal Sartigan offre des emplois au sein de firmes dont les besoins en main-d'œuvre varient selon les saisons. Les entreprises participant à ce projet collaboratif se partagent les ressources humaines en fonction de leurs besoins. Par exemple, les employés de Métal Sartigan, qui se trouvaient sans emploi pendant l'hiver, sont transférés temporairement chez Estampro, un fabricant de composantes métalliques. Le programme permet également aux travailleurs, selon leurs besoins, de faire des heures supplémentaires dans des firmes partenaires.
- Cet échange est toutefois basé sur la confiance entre les entreprises en vue de réduire la compétition qui s'exerce vis-à-vis de la main-d'œuvre. Les employeurs doivent notamment approcher le programme de bonne foi et ne

⁶⁰ FIVET (2015).

⁶¹ Kof (2014).

⁶² Parilla (2015).

⁶³ Inspection générale des finances (2011).

⁶⁴ Décret no 2019-40, Journal officiel de la République française.

⁶⁵ Couverture du programme par Radio-Canada.

pas débaucher les travailleurs de leur partenaire en leur offrant de meilleures conditions de travail⁶⁶.

- Cette pratique de partage d'employés est déjà appliquée depuis les années 1990 chez les agriculteurs par l'entremise de la **coopérative d'utilisation de main-d'œuvre partagée** (CUMO) pour contrer les problématiques relatives aux emplois saisonniers.

4.3 Infrastructures et services publics

Le déploiement de la connectivité en Suède



- La Suède possède l'un des meilleurs débits Internet moyens au monde. En 2016, plus de 60 % des ménages du pays avaient accès à une connexion haute vitesse de 100 mégabits par seconde et plus de 96 % ont accès à Internet, contre 92 % au Canada. Le gouvernement suédois souhaite desservir 98 % des ménages avec de la fibre optique à haute vitesse d'ici 2025, soit un débit minimal de 1 gigabit par seconde⁶⁷. À titre comparatif, l'Union européenne a pour objectif d'assurer une desserte totale à la vitesse de 30 mégabits par seconde. La Suède occupe actuellement la troisième position après Singapour et la Finlande sur le Networked Readiness Index avec un score de 5,8 sur 6. Cet indicateur permet de mesurer l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC) ainsi qu'à la propension d'un pays à les intégrer et à les exploiter⁶⁸.

Le gouvernement suédois joue un rôle décisif dans le déploiement de la fibre optique en finançant et en subventionnant les zones rurales et plus éloignées.

- La vision des autorités suédoises de soutenir et accompagner les ménages dans la transition vers le numérique a vu le jour dans les années 1990 quand ils ont reçu des subventions pour acquérir des ordinateurs.
- L'accent mis sur l'intégration des technologies par les ménages semble avoir porté ses fruits puisque

Stockholm est le berceau de nombreuses firmes technologiques. C'est d'ailleurs le pays de l'OCDE dont les technologies de l'information et de la communication génèrent la plus forte valeur ajoutée et la Suède est un leader dans le secteur de l'Internet des objets⁶⁹. Cet essor de firmes au modèle d'affaires digital, dont la valeur a été estimée à 1,2 milliard \$ en 2016, contribue fortement à la croissance économique du pays⁷⁰.

Desserte adaptée de transport



- À **Saint-Bruno**, un projet pilote en partenariat avec le Réseau de transport de Longueuil (RTL) permet à un secteur de la ville d'utiliser un système de transport sur demande. Ce système permet aux habitants de se déplacer vers certains lieux prédéfinis, notamment au centre-ville de Saint-Bruno, à certains arrêts d'autobus du RTL ainsi qu'aux gares des trains de banlieue lors des heures de pointe. Le *RTL à la demande* fonctionne comme un taxi, sauf qu'il est possible que d'autres clients s'ajoutent en cours de route.⁷¹ Plusieurs régions appliquent cette méthode de microtransit pour desservir certains tracés à plus faible achalandage. Ces modèles permettent d'évaluer les besoins des citoyens et d'adapter l'offre de transport en conséquence. Cela peut induire une demande de transport qui pourrait à terme mener à l'établissement de desserte plus régulière.
- Afin de favoriser la rétention des habitants en région, la **MRC d'Abitibi-Ouest** a mis sur pieds un système de transport permettant aux habitants de se déplacer d'une municipalité à l'autre à faible coût. La Corporation du Transport public adapté met à la disposition les places disponibles lors de ses déplacements par autobus. Cette forme de covoiturage pour le transport permet à des habitants sans voiture de se déplacer à faibles coûts.⁷²

⁶⁶ Communiqué de presse de Métal Sartigan.

⁶⁷ Government Offices of Sweden.

⁶⁸ World Economic Forum.

⁶⁹ IoT Sweden.

⁷⁰ Government Offices of Sweden.

⁷¹ Projet pilote de microtransit – Le RTL à la demande, Réseau de transport de Longueuil.

⁷² Transport Coup de pouce, MRC d'Abitibi-Ouest.

Initiatives locales

- Plusieurs initiatives ont été mises en avant par les communautés ainsi que par leurs représentants au Québec. Ces initiatives locales permettent de répondre aux besoins de la société civile et d’avoir un développement davantage axé sur le citoyen. Ces initiatives, dites endogènes, se mettent en place par une mobilisation locale des parties prenantes.
- Ces initiatives peuvent se répercuter sur l’attraction et la rétention de travailleurs et de familles. Elles peuvent également contribuer au dynamisme économique de la région, de la MRC et de la municipalité.

Tableau 5 - Initiatives locales pour la qualité de vie

TERRITOIRE	DESCRIPTION
SAINT-CÔME MRC DE MATAWINIE	En constatant un boom démographique dans son village, le maire de Saint-Côme a pris les devants en 2009 afin de rendre disponible dans sa municipalité un service de CPE. Avec l’aide de l’école primaire, de la caisse populaire et de quelques autres acteurs locaux, la municipalité a investi près d’un million \$ dans la construction d’un bâtiment prêt à accueillir le CPE en plus de signer une entente avec le CPE La Chenille déjà présent dans les villages avoisinants pour exploiter les locaux. – La construction du CPE a favorisé l’arrivée de nouvelles familles dans la région, au grand plaisir des entrepreneurs en plus d’offrir aux enfants un milieu d’apprentissages et de socialisation qui favorise leur épanouissement. ⁷³
MRC DE MASKINONGÉ	Dans la MRC de Maskinongé, six villages se sont associés afin de demander au gouvernement des ressources financières pour embaucher un professionnel en loisirs qui partagerait son temps entre les municipalités. Étant donné la faible population dans chaque village, le partage d’une ressource se présente comme une solution efficace et innovante pour ces municipalités et leur offre de loisirs. ⁷⁴
ADSTOCK MRC DES APPALACHES	Afin de revitaliser le village, divers projets ont été mis en œuvre dans les dernières années dans l’ancienne municipalité de Saint-Méthode. Par exemple, afin de favoriser l’arrivée de familles et d’offrir un environnement sécuritaire pour les enfants et adolescents, un espace public éclairé le soir a été mis en place, ce qui a eu un impact positif important au village.
SAINT-GEORGES-DE-BEAUCE MRC BEAUCE-SARTIGAN	À Saint-Georges-de-Beauce, entrepreneurs et architectes ont joint leurs forces afin de convertir une section de la rivière en plan d’eau récréatif. Il est maintenant possible de pratiquer diverses activités nautiques récréatives ainsi que la baignade de manière sécuritaire. Depuis, des randonnées et autres activités culturelles se sont développées autour de ce lieu qui a stimulé l’activité physique et sociale à Saint-Georges.
SAINT-JEAN-BAPTISTE MRC DE LA VALLÉE-DU-RICHELIEU	Le jeu libre dans la rue est interdit dans toutes les municipalités rurales du Québec tout comme dans la plupart des grandes villes, ce qui constitue selon certains un obstacle au développement des enfants. Afin d’encourager sa population à garder la forme et les enfants à jouer dehors, la municipalité de Saint-Jean-Baptiste a entamé des démarches afin que le village de la Montérégie devienne la première communauté rurale du Québec où il est permis aux enfants de jouer dans les rues. ⁷⁵

⁷³ Trois initiatives inspirantes pour des municipalités à la hauteur des tout-petits, *Observatoire des tout-petits* (2019)

⁷⁴ Des municipalités souhaitent partager une ressource en loisirs, *L’Écho de Maskinongé* (2018)

⁷⁵ Description du projet, *Réseau québécois de villes et villages en santé*

5. ENJEUX RELATIF AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS ET PISTES D'ACTION POUR Y RÉPONDRE

La Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) a mis en place un processus de consultations qui a permis de rencontrer quelque 150 entrepreneurs et acteurs du réseau des chambres de commerce. Ces consultations ont pris la forme de quatre ateliers de travail qui se sont tenus à Alma, Lévis, Rouyn-Noranda et Bonaventure en plus de deux activités en ligne qui ont regroupé les autres régions du Québec. Ces consultations ont servi de base à la réflexion de la FCCQ, qui est venue y ajouter son expérience et son expertise, afin d'établir les enjeux prioritaires du développement économique des régions du Québec.

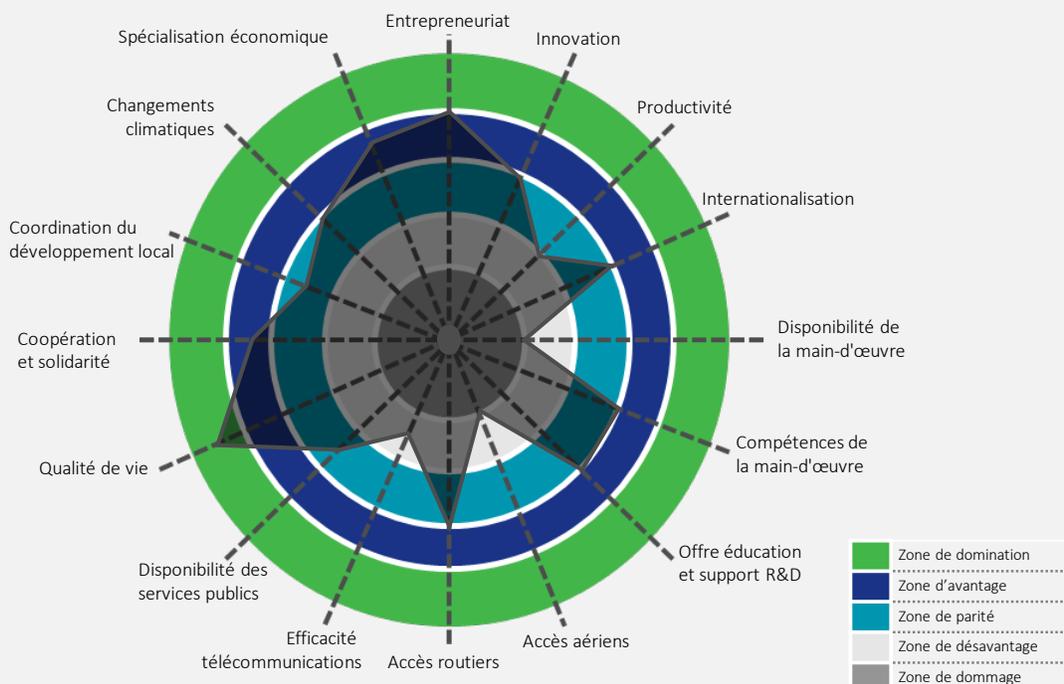
5.1 Les forces et faiblesses des régions

- Avant de formuler les enjeux qui préoccupent les régions québécoises, il importe de bien identifier ce qui les distingue et les composantes qui représentent des désavantages. Le schéma suivant illustre l'appréciation des forces et faiblesses des régions.
- Des éléments se positionnent comme des désavantages par rapport à d'autres régions en Amérique, par exemple. Il s'agit de la disponibilité de la main-d'œuvre et de l'accessibilité au transport aérien. Le manque de coopération à l'intérieur d'une même région et avec les

régions urbaines est également positionné comme une faiblesse ressentie.

- D'un autre côté, la qualité de vie est un actif puissant pour les régions : on peut très bien y gagner sa vie, la congestion routière n'est pas un enjeu, les activités de plein air sont abondantes, l'esprit de communauté est fort, etc. Néanmoins, les régions ne tiennent pas cette dimension pour acquise, car elle est menacée par des facteurs comme le prix des logements ou la diversité de l'offre, qui ne sont pas toujours adéquats pour attirer de nouveaux habitants.

Schéma 53 – Positionnement des forces et des faiblesses des régions du Québec
Selon les grands facteurs de développement économique



Sources : FCCQ, Analyse Aviseo Conseil

5.2 Les enjeux prioritaires

- Un enjeu représente un défi important auquel les économies régionales font face et qu'elles doivent affronter afin de poursuivre ou stimuler leur développement. Les enjeux sont des questions clés qui se doivent d'être traités afin de garantir notre avenir. À cet égard, les enjeux doivent être d'abord fondamentaux, c'est-à-dire qu'ils doivent reposer sur les principaux problèmes du développement régional québécois. Les enjeux doivent aussi être globaux, donc définis dans une perspective d'ensemble qui concerne les régions du Québec.
- Il est utile de rappeler que la présente priorisation des enjeux est basée sur les travaux de diagnostic et du processus de consultation des entrepreneurs et chambres de commerce. Ainsi, sept grands enjeux ont été identifiés.

Schéma 54 – Enjeux de développement régional du Québec

	Attraction et rétention
	Compétences de la main-d'œuvre
	Coordination et efficacité du développement régional
	Déficit de solidarité
	Accès aux régions
	Entrepreneuriat et stimulation de l'innovation
	Infrastructures et services publics

5.3 Trois principes directeurs

- Les principes directeurs sont des considérations qui transcendent les recommandations et qui, à ce titre, ils doivent être intégrés dans l'ensemble des différentes démarches mises en avant pour répondre aux enjeux.

La collaboration et la sensibilité

- Le développement régional interpelle un très grand nombre d'acteurs, que ce soit les entrepreneurs eux-mêmes ou les trois ordres de gouvernement. À l'échelle locale, les intervenants peuvent parfois être une MRC, une municipalité ou un organisme délégué. La collaboration doit donc être centrale à toute stratégie de développement régional, ce qui inclut également un rôle actif des communautés d'affaires.
- Il importe également de comprendre que les priorités et démarches doivent provenir des régions, c'est-à-dire que les acteurs impliqués se doivent d'avoir une présence et des considérations régionales. Par ailleurs, les instances décisionnelles situées dans les grands centres, que ce soit Québec, Gatineau ou Montréal, doivent afficher une grande sensibilité aux réalités des régions. Par exemple, on se surprend encore que des « petites collectivités » soient définies sur la base d'une population « inférieure ou égale à 100 000 personnes » dans des programmes fédéraux⁷⁶.

La flexibilité et la créativité

- Le contexte de développement économique, notamment l'évolution récente des leviers locaux de développement, et l'impact des différentes tendances économiques, technologiques et sociales, exige souvent de nouvelles approches pour répondre à de nouveaux besoins. Il sera dès lors nécessaire de faire preuve de flexibilité dans la réponse à donner aux enjeux et d'accepter de sortir de l'uniformisation. Des efforts différents seront essentiels pour capitaliser sur les atouts potentiels de chaque territoire en région. Dans le passé, l'approche de développement de plusieurs régions a témoigné d'audace et d'innovation, une créativité qu'il faudra encore encourager.

La primauté client

- L'information est une condition nécessaire au développement économique, d'où l'importance de maintenir les canaux de communication et les relations avec les décideurs économiques, notamment les dirigeants d'entreprises et les chambres de commerce. Il va de soi que le fait de connaître les besoins des entreprises représente le premier pas d'une intervention de soutien pertinente et réussie, un aspect amplifié en région étant donné les distances.

⁷⁶ Infrastructure Canada, divers programmes.

5.4 Les enjeux et recommandations

- Cette section présente les enjeux priorités pour le développement économique des régions. Elle vient compléter le diagnostic amorcé dans l'état de situation des régions. Les enjeux sont présentés sous forme de questions. Rappelons que les enjeux et les recommandations ont été élaborés avec la complicité des entrepreneurs et des acteurs du développement régional rencontrés lors des consultations menées durant les travaux du présent livre blanc. La Fédération des chambres de commerce du Québec a aussi mis son expérience et son expertise à contribution.
- Les recommandations sont présentées à même les enjeux afin d'en apprécier la suite logique. Il arrive toutefois qu'une recommandation réponde à plusieurs enjeux. Les recommandations peuvent aussi être regroupées en quatre grands axes d'intervention que le code couleur permettra de mieux les positionner.
- Ces recommandations représentent des priorités du point de vue des communautés d'affaires et répondent à des critères qu'elles se sont elles-mêmes données, à savoir :
 - Les propositions doivent être panrégionales, c'est-à-dire s'intéresser à plusieurs régions à la fois et être structurantes pour les économies.
 - L'équité doit être au centre des préoccupations et doit permettre d'éviter les traitements différenciés entre régions qui ne créent au final que des déplacements d'activités économiques.
 - Bien que des projets spécifiques dans plusieurs régions aient un mérite manifeste, les recommandations ne doivent pas constituer une liste de projets.
- On dénombre un total de 28 recommandations qui s'adressent aux gouvernements du Québec (❖), du Canada (❖) et à ceux de l'échelle locale (❖). Ces recommandations sont numérotées en fonction de l'ordre de présentation des enjeux et sont encadrées.

5.5 Attraction et rétention

Comment limiter les impacts de la décroissance démographique et de la rareté de la main-d'œuvre

- Dans la plupart des régions du Québec, la population diminuera et sera plus âgée en moyenne. Le défi se transpose déjà sur la main-d'œuvre des régions. Ainsi, pour 1000 personnes susceptibles de prendre leur retraite, 650 feront leur entrée sur le marché du travail, tandis qu'elles sont 1049 en milieux urbains⁷⁷. Il s'agit

⁷⁷ Selon les données démographiques de l'Institut de la statistique du Québec.

d'une situation qui devrait se poursuivre durant les 20 prochaines années si les tendances se maintiennent.

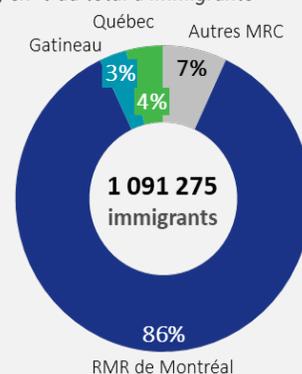
- Outre la région métropolitaine de Montréal, et dans une certaine mesure celles de Québec et de Gatineau, les régions ne peuvent compter sur des bassins démographiques à attirer, car ils sont tous en décroissance. Les déplacements migratoires entre régions ne pourront donc pas représenter une solution durable. Bien entendu, la mobilité de la population devrait être encouragée, notamment lorsque les conjonctures sont défavorables.

Immigration

- Au Québec, la concentration de l'immigration à Montréal est un enjeu. C'est une proportion de 86 % de tous les immigrants du Québec qui se trouvent à Montréal. La récente *Loi visant à accroître la prospérité socio-économique du Québec et à répondre adéquatement aux besoins du marché du travail par une intégration réussie des personnes immigrantes* a proposé « d'édifier des collectivités plus inclusives contribuant à l'établissement durable en région des personnes immigrantes. » Il faudra attendre la mise en œuvre de ces mesures afin de pouvoir observer un changement de cap quant à la concentration de l'immigration. L'annonce de l'ouverture de points de services et de ressources humaines dans plusieurs régions⁷⁸ est bien accueillie par la communauté d'affaires, mais il faudra voir si les critères de sélection intégreront un biais significatif en faveur des régions.

« C'est précisément les nouveaux arrivants qui ne se trouvent pas d'emplois à Montréal qui pourraient s'établir en région »

Schéma 55 – Répartition des immigrants au Québec Québec; 2016; en % du total d'immigrants



Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

⁷⁸ Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, Communiqué du 28 août 2019.

1.

❖❖ Réduire le délai de traitement des dossiers d'immigration et accroître l'efficacité de la reconnaissance des diplômes pour les immigrants.

Section 4.2 : modèles inspirants en Australie, Pays-Bas, Danemark, Allemagne

2.

❖❖ Corriger la grille de sélection afin d'encourager davantage les métiers et techniciens et augmenter le pointage relatif et les incitatifs aux immigrants s'installant en région.

Section 2.7 : Immigration

3.

❖❖ Ajouter des ressources dédiées aux régions afin de favoriser l'intégration des immigrants et prévoir une sensibilisation aux changements de la donne démographique.

Section 2.7 : Immigration

4.

❖❖ Favoriser une approche d'application générale pour le processus accéléré d'immigration axé sur la qualification des candidats et l'intégration en emploi

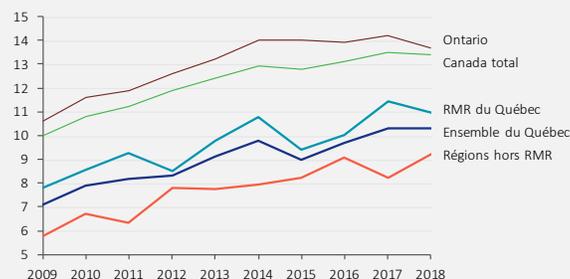
Section 4.2 : modèles inspirants en Australie, Pays-Bas, Danemark, Allemagne

Travailleurs expérimentés

- Un autre bassin d'emploi à mettre en valeur repose sur les travailleurs expérimentés de 65 ans et plus. Depuis les dix dernières années, le taux d'emploi des 65 ans et plus a augmenté de trois points de pourcentage dans l'ensemble du Québec, pour s'établir à 10,3 % en 2018 (un sommet). Si le taux d'emploi des 65 ans et plus dans les régions non métropolitaines a progressé de manière semblable depuis 10 ans, à 9,2 %, il demeure très en deçà de ceux des RMR du Québec, de l'Ontario et du Canada. Les régions semblent donc moins recourir à ce bassin potentiel pour combler leurs besoins de main-d'œuvre.
- En 2018, 27,7 % de la population des régions non métropolitaines était âgée de 65 ans et plus. À titre de comparaison, avec plus de 27,0 % de la population âgée

de 65 ans et plus, le Japon maintenait en 2018 un taux d'emploi de 24,3 % parmi ce groupe d'âge⁷⁹.

Schéma 56 – Taux d'emploi des 65 ans et plus Canada, Ontario, Québec, RMR et régions du Québec; 2009 à 2018; en %



Sources : Statistique Canada, Institut de la statistique du Québec, Analyse Aviseo Conseil

- La croissance économique future des régions ne pourra pas compter sur la démographie, car la force de travail des 25-64 ans est projetée négativement, sauf pour les régions urbaines. Ainsi, les recommandations suivantes favoriseront le maintien et augmenteront le potentiel du bassin de travailleurs expérimentés.

5.

❖❖❖ Mettre en place un plan d'action pour la rétention et l'embauche de travailleurs d'expérience qui comprend:

- La sensibilisation des entreprises et organisations aux adaptations nécessaires pour favoriser la flexibilité
- La réduction des aspects dissuasifs de la fiscalité et de la législation afin de favoriser le travail

Section 4.2 : modèles inspirants en Norvège, Allemagne

⁷⁹ Ministère des Affaires intérieures et des communications japonaises, enquête sur la main-d'œuvre 2018

5.6 Compétences de la main-d'œuvre

Comment favoriser l'adéquation des compétences de la main-d'œuvre avec les besoins des entreprises

- Dans l'ensemble du Québec, 13 % de la population âgée de 25 à 64 ans ne détient pas au moins un diplôme d'études secondaires. Il n'y a que quatre MRC hors RMR qui font mieux que la moyenne, alors que la proportion de celles en régions métropolitaines dans une situation favorable atteint 70 %. Cela suggère que l'enjeu de la diplomation est accentué en région. Les analyses montrent par ailleurs que le vieillissement de la population n'est pas un facteur explicatif de la diplomation au secondaire. Comme les régions ont une population davantage vieillissante, le taux plus élevé de sans diplôme aurait plus y être corrélé, mais cela ne s'avère pas.
- Il reste qu'une population comptant au-delà de 15 %, voire 20%, de ses travailleurs potentiels sans aucun diplôme est un enjeu de grande importance. Le système québécois offre pourtant plusieurs options pour acquérir un bagage de compétences, par exemple les formations professionnelles, l'éducation aux adultes, les attestations, etc. Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, la pression de rejoindre le marché du travail rapidement pourrait aussi créer des effets indésirables. Demain, l'économie sera sévère pour les individus qui n'ont pas de compétences minimales et cette caractéristique diminuera les capacités des régions à relever le défi de la productivité.

6.

❖❖ Améliorer le financement du système d'éducation, fixer des cibles régionales de diplomation et assurer l'adéquation de la formation aux besoins des entreprises.

Section 2.7 : Éducation

7.

❖ Intensifier et formaliser le recours aux programmes dual en région.

Section 4.2 : modèles inspirants en Allemagne, Suisse, États-Unis

- Les entrepreneurs des régions comprennent les avantages d'une éducation de qualité. Ils jugent toutefois que la disponibilité des formations et leur adaptation aux nouvelles réalités et technologies sont trop lentes. Les révisions de la part du ministère de l'Éducation seraient trop espacées dans le temps afin d'ajuster les contenus.

8.

❖ Moderniser l'offre de formation continue, en améliorer la diffusion et créer des incitatifs pour une meilleure utilisation de cette offre.

Section 4.2 : modèle inspirant en Norvège

9.

❖ Offrir des programmes conjoints entre établissements d'enseignement sans pénalité financière et tester une approche de rotation de certains programmes.

Section 2.7 : Éducation

- Des opportunités sont aussi perdues, paradoxalement, par une trop grande décentralisation des cours à distance, tant au collégial qu'à l'université. Les formules de financement n'aident pas à une collaboration élargie pour une offre moderne.

10.

❖❖ Développer un véritable *hub* québécois de l'éducation à distance afin de tirer le meilleur des nouvelles technologies.

Section 2.7 : Éducation

5.7 Coordination et efficence du développement régional

Comment rallier les acteurs économiques autour d'une vision commune de développement régional

- Les coupes budgétaires des CLD en 2014-2015 et les ajustements des MRC qui ont suivi ont provoqué une certaine confusion dans les services de première ligne. Un même entrepreneur, selon l'endroit où il se situera, devra ainsi faire affaire avec un CLD maintenu, directement avec la MRC, avec un organisme délégué déjà existant ou encore avec un organisme nouvellement créé. Par ailleurs, l'activation des nouvelles responsabilités demeure inégale entre les MRC.
- À cela s'ajoute l'absence de vision commune régionale et même à l'échelle des MRC. La responsabilisation de ces dernières dans leur développement s'avère primordiale dans le succès d'un modèle décentralisé de développement économique. La concurrence entre certaines MRC d'une même région a des effets indésirables, notamment sur la coordination des efforts de développement régional. À cet égard, le gouvernement du Québec et son ministère de l'Économie et de l'Innovation ne donnent pas l'exemple non plus, car ce ministère n'a pas partagé depuis de nombreuses années sa vision du développement régional. Tout au plus a-t-il un objectif quelque peu général dans son plan stratégique « d'appuyer le développement des entreprises et des régions » avec des indicateurs davantage de processus. Les consultations auprès des entrepreneurs a permis en outre de conclure que la présence régionale du ministère est de qualité inégale.

11.

❖❖ Prévoir l'établissement d'une vision de développement économique pour chaque MRC, doter le Québec de sa propre vision de développement régional, et dans tous les cas en faire la reddition de compte.

Section 1.3 : Les différents acteurs du développement économique

12.

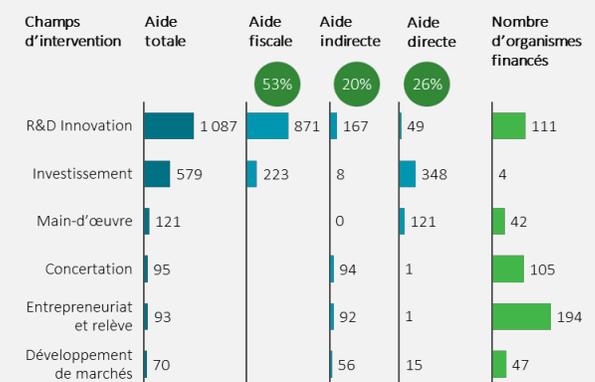
❖ Créer une identification commune aux services municipaux de développement économique, indépendamment de leur structure, afin de limiter la confusion dans les services de première ligne, et intégrer l'expertise économique et les acteurs régionaux en complément à la représentativité politique pour aider à la prise de décision en développement économique

Section 1.3 : Les différents acteurs du développement économique

- La transformation d'Investissement Québec et du ministère de l'Économie et de l'Innovation prévue dans le projet de loi 27 constitue-t-elle une opportunité pour le développement régional? Ces opportunités prendront forme si on établit une vision forte de développement régional, ce qui implique un certain changement de culture au sein d'Investissement Québec pour accompagner la réorientation de son mandat et permettre une reddition de compte moderne.
- Le rapport de 2015 réalisé par Deloitte à la demande de la Commission de révision permanente des programmes révélait qu'une très large part de l'aide au développement économique au Québec est octroyée à des aides fiscales et sert à financer un très grand nombre d'organismes. Ainsi, la part du lion des leviers utilisés comme aide aux entreprises au Québec repose sur des crédits d'impôt à la recherche pour des entreprises qui ont des revenus.
- En outre, le fonds de développement économique (FDE) confié à IQ semble davantage déployé aux bénéfices des grandes entreprises. Selon les rapports annuels du Ministère de l'Économie et de l'Innovation des cinq dernières années, 73% des allocations du FDE ont été versées à des entreprises de 200 employés et plus, contre 8% pour celles avec moins de 20 employés.

Schéma 57 – Nombre de programmes et mesures fiscales en développement économique au Québec par champ d'intervention

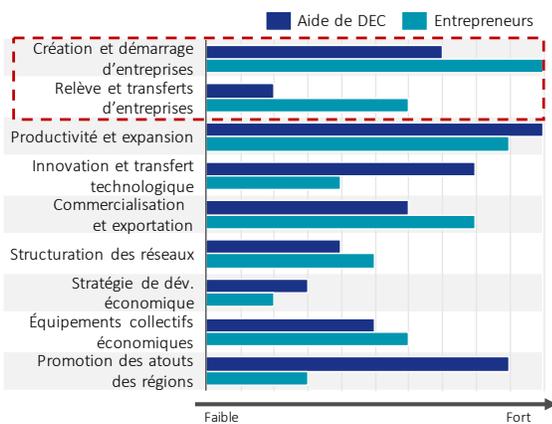
Québec; selon les volets; 2013-14, en nombre



Sources : Deloitte/ CRPP (2015), Analyse Aviseo Conseil

- Le gouvernement fédéral intervient également en développement régional par l’entremise de Développement économique Canada (DEC). L’approche de DEC cible les MRC qui ont objectivement le plus de difficultés, ce qui s’exprime par une surreprésentation dans le nombre de projets approuvés dans ses différents programmes d’aide. Toutefois, les montants d’aide moyens par projet pour les régions en difficulté sont de 40 % inférieurs en moyenne à ceux des régions en meilleure posture⁸⁰.
- Il ressort également de cela que l’aide accordée par DEC n’est pas toujours alignée avec les priorités des entrepreneurs. De fait, si le financement accordé pour le volet sur la productivité et l’expansion reflète la mesure de l’importance de ce volet pour les entreprises, la couverture de l’aide avec la création/démarrage d’entreprises ou encore leur transfert et relève est plus faible. On dénote également un financement inférieur aux besoins des entrepreneurs pour la commercialisation et l’exportation.

Schéma 58 – Alignement de l’aide effective accordée par rapport aux priorités des entrepreneurs
Québec; selon les volets; 2018; en niveau



Sources : DEC, Analyse Aviseo Conseil

13.

❖❖ Fournir un support financier et d’expertise aux actions locales dans les milieux moins favorisés.

Section 2.4 : *Entrepreneuriat et pratique inspirante de la littérature*

⁸⁰ DEC pour les régions du Québec, Évaluation du programme de développement économique du Québec, 2018.

⁸¹ Cette croissance est qualifiée de croissance à la Ponzi par Charles Marohn dans *Strong Towns, soit une croissance qui repose*

14.

❖ Prévoir une culture d’aide et d’accompagnement de la petite entreprise avec des impératifs de rendement flexibles et leur offrir du financement patient et adapté au cycle de croissance de l’entreprise qui s’inscrit en complémentarité avec l’offre privée de financement.

Section 2.4 : *Entrepreneuriat et pratique inspirante de la littérature*

- La fiscalité locale, appuyée sur les valeurs foncières dans une économie dont la croissance est de moins en moins associée au cadre bâti, montre des signes de fatigue. Cette dépendance à l’égard de l’impôt foncier peut faire en sorte d’inciter des municipalités à opter pour des stratégies économiques à court terme et destinées à générer rapidement des revenus. Celles-ci se trouvent à rechercher des nouveaux revenus afin de boucler leur budget⁸¹. Elles ajoutent alors constamment des infrastructures pour accueillir de nouveaux contribuables, alors qu’elles empruntent l’argent pour ces mêmes infrastructures.

« Les MRC se retrouvent parfois à être juge et partie dans les projets de développement économique. Une position qui s’avère parfois problématique pour leur développement »

15.

❖❖ Tenir des états généraux sur la fiscalité locale afin d’en moderniser la structure et mieux l’arrimer à la réalité du développement régional.

Section 3.2 : *Essoufflement de l’impôt foncier*

5.8 Déficit de solidarité

Comment se donner au Québec une culture de développement économique inclusive pour les régions et les milieux urbains

- Les diverses activités conduisant au présent livre blanc ont permis de constater une lacune quant à la solidarité au sein des régions elles-mêmes, entre elles, et aussi par rapport aux milieux urbains. Certaines régions, voire des MRC, n’ont pas encore arrêté ou fait connaître leur vision économique. Un déficit de communication et de dialogues entre les acteurs ne devrait pas être une embûche au développement d’une vision économique à l’échelle locale.

principalement sur l’attraction de nouveaux arrivants sur le territoire, approche qui s’avère non durable.

- La diversité du territoire québécois implique une multitude de réalités auxquelles on ne semble pas être mutuellement sensible. Les consultations ont montré qu'il y a une perception que le Québec n'a pas de « culture région », en particulier dans les milieux urbains.
- La dynamique régionale du Québec n'a pas atteint ce déséquilibre qui inquiète plusieurs spécialistes, dont Paul Collier⁸², pour qui les villes périphériques et les régions sont susceptibles de subir seules les inconvénients de la transformation de l'économie sous l'effet de la technologie et de la mondialisation. De fait, il appert que, jusqu'à maintenant, la fiscalité québécoise remplit bien son rôle, car les revenus disponibles moyens entre les MRC et les régions divergent peu. Toutefois, les limites attendues à la croissance future des régions pourraient changer la donne.
- Dans ce contexte, pouvoir tirer parti des ressources naturelles de son territoire est également apparu comme une priorité en région.

« On vit encore les vieilles guerres de clochers dans plusieurs MRC et régions. »

16.

❖❖❖ Développer une plus grande solidarité entre les centres urbains et les régions et évaluer formellement une stratégie de déploiement de municipalités-centre-de-services.

Section 2.3 : Activités économiques et investissements

17.

❖❖❖ Améliorer les systèmes d'information à l'échelle de la MRC, car ce qui ne se mesure pas peut difficilement s'améliorer. Or, les données à cette échelle sont limitées.

Section 1.1.2 : Structure du livre blanc

- L'importance du secteur touristique va au-delà des activités hôtelières, de restauration ou de divertissement qui compose l'écosystème. Il contribue aussi à découvrir le territoire, à comprendre les richesses de chacun.

18.

❖❖❖ Promouvoir davantage le tourisme à l'intérieur du Québec et utiliser ce secteur pour ancrer la solidarité entre les régions du Québec

Section 2.3 Activités économiques et investissements

5.9 L'accès aux régions

Comment assurer que les distances n'handicapent pas le développement des régions

- Une richesse du Québec est assurément son territoire, mais son immensité constitue également un réel obstacle. Toute stratégie de développement économique régional doit viser à atténuer les défis découlant des distances du territoire québécois.

Connectivité

- Dans l'économie d'aujourd'hui, qui sera affectée par de nombreuses tendances technologiques, l'accès à **Internet à haut débit** et aux meilleurs réseaux cellulaires est une nécessité. L'annonce à l'automne 2019 d'une bonification de 100 millions \$ du programme « Québec branché » devrait permettre dans un horizon court à des milliers de ménages et d'entreprises d'être desservis par un service Internet à haut débit⁸³. Les gouvernements ne sont toutefois pas intervenus relativement à une couverture de qualité du réseau de **téléphonie cellulaire**, ce qui demeure un désavantage pour les régions.
- Le déploiement des réseaux de communication sans fil de **cinquième génération**, ou 5G, pourrait également créer deux catégories d'entreprises. La technologie réduira considérablement le temps de latence et favorisera entre autres le développement de l'Internet des objets. Or, la technologie 5G requiert une densification significative des infrastructures physiques pour soutenir son déploiement, tel que les antennes. Il serait opportun de prévoir les incitatifs nécessaires afin de rendre la technologie également disponible en région.
- La dimension des compétences relatives aux technologies numériques demeure importante en région. Des études du CEFRIO sur les régions du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Vallée-de-la-Gatineau ont souligné que le « manque de personnel compétent ou spécialisé » constitue un frein à l'adoption des technologies numériques⁸⁴. Ces conclusions rejoignent celles d'une vaste étude sur les entreprises en région rurale partout aux États-Unis⁸⁵.

19.

❖❖❖ Accélérer en région le déploiement de la connexion internet et de la couverture cellulaire de haute qualité, y prévoir dès maintenant un support pour les technologies 5G et y augmenter les compétences numériques.

Section 4.1 : modèle inspirant en Suède.

Section 3.2 : Prolifération des objets connectés

⁸² *Urbanisation in Developing Countries*, Paul Collier (2017)

⁸³ *Ministère de l'Économie et de l'Innovation, Communiqué de presse du 18 octobre 2019.*

⁸⁴ *Portrait numérique des entreprises du Saguenay-Lac-Saint-Jean, CEFRIO, (2017)*

⁸⁵ *Unlocking the digital potential of rural America (2019)*

Transports

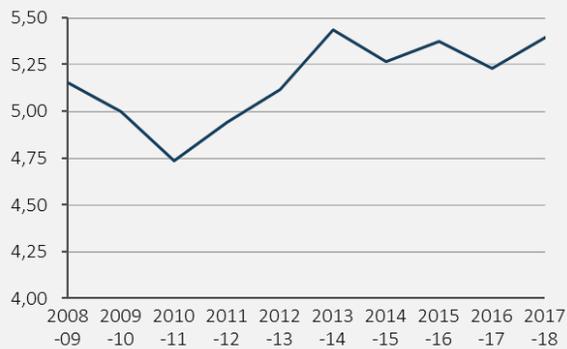
- La notion d'accès aux régions n'est pas que numérique. La desserte en **transport aérien** continue à faire défaut et les sections précédentes en ont montré l'importance économique. Le sommet sur le transport aérien régional tenu en 2018 avait souligné trois grands enjeux :
 - le coût élevé du transport aérien régional;
 - la fréquence des vols et la qualité de la desserte;
 - l'état des infrastructures aéroportuaires.
- Ces enjeux avaient été repris également dans le Cadre d'intervention en transport aérien de la Politique de mobilité durable 2030. Certaines mesures ont été introduites à la suite du Sommet, mais les intervenants consultés les jugent insuffisantes pour changer la donne.

20.

❖❖❖ Favoriser des vols régionaux plus abordables et une meilleure desserte aérienne, et soutenir les infrastructures aéroportuaires et les capacités entrepreneuriales.

Section 2.9 : Mobilité des transports

Schéma 59 – Nombre de passagers transportés par traversier
Québec; 2008-2009 à 2017-2018; en millions de passagers



Sources : Société des traversiers du Québec, Analyse Aviseo Conseil

- La Politique maritime du gouvernement du Québec prévoit à juste titre une amélioration de l'offre de service de traversiers. On y reconnaît leur importance « à la fois pour assurer le désenclavement des populations isolées, pour maintenir la continuité du réseau routier et pour offrir des services adéquats de traversiers interrégionaux et de transport public urbain » sans oublier leur rôle dans l'industrie touristique. En outre, une desserte efficace et la fréquence des traversiers

permettent d'éviter des coûts importants pour des infrastructures majeures. Pourtant, le nombre de passagers progresse peu depuis 10 ans et les dernières difficultés à garantir le service à plusieurs endroits n'annoncent pas une amélioration.

- Le Sommet de décembre 2019 sur le transport ferroviaire annoncé par le gouvernement offrira une plateforme pour mettre en lumière les enjeux de ce mode de transport au Québec. Plusieurs entreprises affichent des craintes à l'égard de la croissance particulièrement élevée des prix pour le transport de marchandises. Pour les usagers, les données se font particulièrement rares et ne permettent pas d'établir de diagnostic.

21.

❖❖❖ Déployer une véritable offre adaptée de traversiers et optimiser le recours aux transports maritime et ferroviaire autant pour les personnes que les marchandises.

Section 3.5 : Ce que dit l'économie sur le développement régional

- Malgré l'importance et le potentiel que l'on peut attribuer aux transports aérien, maritime et ferroviaire, le réseau routier est déterminant pour le transport intra et interrégional. La connexion de toutes les régions au réseau de transport routier et un entretien efficace de ce réseau demeure d'ailleurs au centre des préoccupations des régions. On ne peut passer outre la faible couverture assurée par des transports collectifs organisés sur le réseau routier des régions, que ce soit par autocar, covoiturage, ou autre.

« C'est très dur pour les immigrants de se déplacer sans voiture dans notre région. Sans permis de conduire, on est assez démuné quand vient le temps de se déplacer. »

22.

❖❖❖ Déployer des infrastructures et incitatifs adaptés en régions relatives à l'électrification des transports et aux autres sources énergétiques de transition afin de tenir compte du territoire et d'y permettre les mêmes opportunités.

Section 2.9 : Mobilité des transports

23.

❖❖❖ Améliorer la desserte du transport collectif en région, notamment par autocars et supporter la mobilité durable

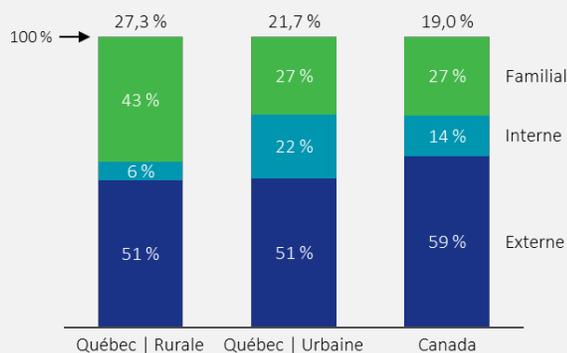
Section 2.9 : Mobilité et transport

5.10 Entrepreneuriat et stimulation de l'innovation

Comment assurer que les entreprises québécoises soient innovantes puissent croître et être transférées au besoin

- Le portrait économique établi à la section 2 a bien montré que les entrepreneurs sont davantage affectés par le vieillissement : 65 % d'entre eux ont plus de 45 ans, alors que la proportion est de 45 % chez les travailleurs. Le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ) note une progression du **repreneuriat** au Québec, alors que la part des PME québécoises⁸⁶ qui ont été reprises est passée de 25 % à 32 % entre 2007 et 2017. La proportion atteindrait 44 % dans les régions rurales québécoises⁸⁷.
- Si cette progression, qui suit celle de la démographie, peut être rassurante, l'intérêt au Québec et surtout dans les régions pour le repreneuriat familial suscite des interrogations. D'une part, « dans un marché potentiellement plus petit du repreneuriat externe⁸⁸ », cela peut affecter la valeur des PME pour les cédants des régions québécoises. Ces derniers se trouvent dès lors plus dépendants du repreneuriat familial. D'autre part, ces entrepreneurs visant une relève risquent de faire « les frais des iniquités fiscales associées aux transferts intergénérationnels d'entreprises⁸⁹ ». Un constat que le gouvernement fédéral soulignait lui-même dans son budget 2019 en prenant l'engagement de faire de « nouvelles propositions visant à mieux prendre en compte les transferts intergénérationnels d'entreprises sur le plan fiscal⁹⁰ ».

Schéma 60 – Répartition des intentions de transfert selon le type de région
Québec et Canada; 2017; en %



Sources : CTEQ, Analyse Aviseo Conseil

⁸⁶ De 499 employés et moins.

⁸⁷ CTEQ, Portrait du repreneuriat de PME au Québec en 2017 (2019).

⁸⁸ Idem.

⁸⁹ Idem.

24.

❖❖❖ Mettre en place les conditions pour faciliter le repreneuriat, notamment à l'égard de la fiscalité, ainsi que les modèles collaboratifs de propriété.

Section 2.4 : Entrepreneuriat

- De manière générale, la **taille des entreprises** est trop petite au Québec, une caractéristique qui s'accroît en région. Dans une étude réalisée en 2016, la Banque de développement du Canada affirmait que « les petites et moyennes entreprises [...] ont de la difficulté à prendre de l'expansion et celles qui réussissent à le faire sont beaucoup moins nombreuses qu'il y a 15 ans. » Ces petites entreprises peineront à poursuivre leurs activités dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et d'impératifs d'investissements divers pour maintenir leur productivité. À titre illustratif, le Baromètre industriel de STIQ rapportait que 44 % des entreprises de 10 à 19 employés n'ont intégré aucune ou une seule technologie numérique contre 15 % pour celles qui comptent de 100 à 500 employés⁹¹. [Recommandation 14]
- L'agriculture est un élément stratégique au développement régional. Certains intervenants déplorait le manque de cohésion entre les missions économique et agricole des gouvernements.

25.

❖❖❖ Redonner une place de premier plan à l'agriculture et diffuser l'importance du secteur pour nourrir et enrichir les Québécois

Section 2.3 Activités économiques et investissements

⁹⁰ Ministère des Finances du Canada, Investir dans la classe moyenne - Budget de 2019.

⁹¹ Sous-traitance industrielle Québec – STIQ, Baromètre industriel québécois 2018.

- Les entreprises et les entrepreneurs consultés souhaitent qu'on reste vigilant en matière d'innovation. Le fait de joindre les forces du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) avec celles d'Investissement Québec pourrait porter des fruits, puisqu'on rend accessibles aux régions les offres de services. Il importe également de consolider les réseaux des Centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT) et de renforcer la présence universitaire en région. Ces réseaux sont déjà en place, reflètent les forces régionales, et ont une approche appliquée. À cet égard, ils devraient être au centre de la conception des zones d'innovation que le gouvernement du Québec envisage de développer.
- Il semble d'intérêt de mentionner que les zones d'innovation ne doivent pas se limiter à des parcs industriels revampés. En effet, la finalité et les gains des zones d'innovation ne reposent pas sur la possibilité de revaloriser des terrains. En ce sens, elles se distinguent des zones industrialo-portuaires. Il va sans dire que l'on doit bâtir sur les apprentissages provenant des zones industrialo-portuaires, notamment à l'égard de l'importance de la concentration et de la collaboration des parties prenantes, qu'elles soient publiques ou privées.

26.

- ❖ Répondre à l'enjeu de productivité au Québec par le développement de zones d'innovation pour lesquelles :
 - le gouvernement agit en tant que facilitateur de l'innovation avec son rôle de coordination, de donneur d'ordre et de législateur
 - les établissements d'enseignement notamment les Centres collégiaux de transfert de technologie sont mis à profit
 - la collaboration entre les parties prenantes privées et publiques est mise de l'avant

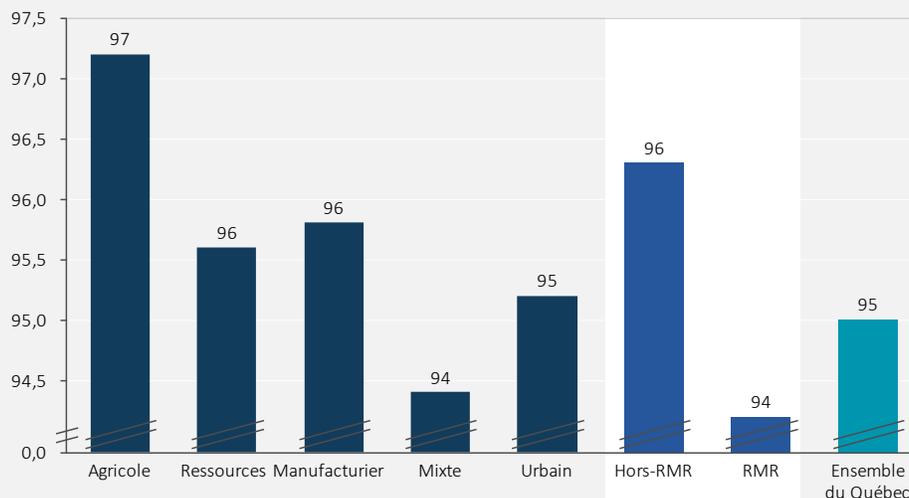
Section 4.1: modèles inspirants Société Fraunhofer, Pittsburgh Innovation District, Kendall Square, Eindhoven

5.11 Infrastructures et services publics

Comment favoriser une vitalité en région par une présence de services publics et une offre résidentielle adéquate

- Il y a un déséquilibre entre les milieux urbains et les régions du Québec. Le phénomène n'est pas remis en question, mais ce sont plutôt ses conséquences socioéconomiques qui inquiètent.
- La disponibilité des services publics en région ne peut faire l'objet de compromis. L'accès à des services de santé et à une éducation de qualité pour tous les Québécois fait partie du contrat social. La présence d'iniquités dans l'accès aux services en régions par rapport aux milieux urbains vient nuire à leur attractivité.

Schéma 61 – Part des établissements de moins de 100 employés selon le type de MRC
Québec; 2017; en % du nombre d'établissements du groupe



Sources : IMT, Analyse Aviseo Conseil

- Par exemple, ces derniers mois, si vous étiez une famille sur le point d’avoir un nouvel enfant dans le Pontiac, à Amqui ou à Baie-Saint-Paul⁹², il fallait soit avoir un don spécial pour respecter l’horaire durant lequel il n’y avait pas de rupture de services, soit parcourir plusieurs dizaines de kilomètres pour être pris en charge. Ces ruptures de services ne font pas l’objet de statistiques de la part du gouvernement, mais nos consultations et l’actualité montrent que ces situations vont au-delà de l’anecdote⁹³.
- Les institutions d’enseignement en région sont aussi aux prises avec des enjeux relatifs à la masse critique. Les programmes d’enseignement ou certains cours doivent avoir des effectifs suffisants pour qu’ils puissent être offerts. Le gouvernement a d’ailleurs donné suite à cet enjeu avec la réforme du mode de financement annoncé pour l’année scolaire 2019-2020. Il importera de maintenir une vigie sur les résultats de ces changements apportés à la structure de financement. Le monde universitaire sera-t-il le prochain à bénéficier d’une révision du mode de financement?
- La diversité de l’**offre résidentielle** est aussi un enjeu. On a vu que certaines régions sont aux prises avec des prix très élevés des propriétés et que l’alternative en location est très rare, sinon peu abordable. À titre d’illustration, aux extrémités de la part de l’unifamilial dans le total des logements se trouvent Montréal à 16% et la MRC Le Golfe-du-Saint-Laurent à 89%. Comment attirer une famille, toutes origines confondues, quand elle est contrainte dès son arrivée d’acheter une propriété ?

« C’est dur pour nous d’attirer des travailleurs avec des maisons dispendieuses et une absence d’offre locative adaptée pour les familles »

27.

❖ Faire preuve de flexibilité pour le financement associé à la fréquentation pour les programmes d’éducation en régions.

28.

❖❖ Développer un programme de support visant l’augmentation de l’offre de logements locatifs et en copropriété spécifiquement en région afin de mieux tenir compte des cycles de vie et de l’adaptation nécessaire des nouveaux arrivants.

- Avec l’étendue du territoire québécois, une approche qui reposerait sur des municipalités « centres de services⁹⁴ » paraît être une façon intéressante d’atténuer les disparités régionales. Ces municipalités centres de services desservent les habitants de la municipalité et des municipalités périphériques avec une offre de services de base. La présence d’une ville à proximité n’étant pas le lot de toutes les municipalités, il importe d’assurer la vitalité de ces centres de services. Ce faisant, on favoriserait « le maintien et la consolidation du tissu de peuplement, une meilleure accessibilité [...] des services de base et la création d’emplois permanents⁹⁵. » *[Recommandation 16]*

⁹² Revue de presse : Le Droit, « Double rupture de services à l’Hôpital du Pontiac », 12 avril 2019 ; Le Journal de Québec, « Rupture de service à l’hôpital d’Amqui », 5 août 2019 ; Radio-Canada, « Une femme de La Malbaie accouche dans une voiture en route vers Québec », 6 avril 2019.

⁹³ Le Devoir, « Réforme Barrette: des régions estiment être moins bien servies par le système de santé », 5 mai 2018.

⁹⁴ Clermont Dugas, « Le renforcement des centres de services », La politique territoriale au Québec, 2019

⁹⁵ Idem

5.12 Tableau récapitulatif des recommandations selon les axes

Attraction et rétention	Coordination et efficacité du développement régional		Accès aux régions
Compétences de la main-d'œuvre	Déficit de solidarité	Entrepreneuriat et stimulation de l'innovation	Infrastructures et services publics
1. ❖❖ Réduire le délai de traitement des dossiers d'immigration et accroître l'efficacité de la reconnaissance des diplômes pour les immigrants.	11. ❖❖ Prévoir l'établissement d'une vision de développement économique pour chaque MRC, doter le Québec de sa propre vision de développement régional, et dans tous les cas en faire la reddition de compte.	20. ❖❖❖ Favoriser des vols régionaux plus abordables et une meilleure desserte aérienne, et soutenir les infrastructures aéroportuaires et les capacités entrepreneuriales.	
2. ❖❖ Corriger la grille de sélection afin d'encourager davantage les métiers et techniciens et augmenter le pointage relatif et les incitatifs aux immigrants s'installant en région.	12. ❖ Créer une identification commune aux services municipaux de développement économique, indépendamment de leur structure, afin de limiter la confusion dans les services de première ligne, et intégrer l'expertise économique et les acteurs régionaux en complément à la représentativité politique pour aider à la prise de décision en développement économique.	21. ❖❖❖ Déployer une véritable offre adaptée de traversiers et optimiser le recours aux transports maritime et ferroviaire autant pour les personnes que les marchandises.	
3. ❖❖ Ajouter des ressources dédiées aux régions afin de favoriser l'intégration des immigrants et prévoir une sensibilisation aux changements de la donne démographique.	13. ❖❖ Fournir un support financier et d'expertise aux actions locales dans les milieux moins favorisés.	22. ❖❖❖ Déployer des infrastructures et incitatifs adaptés en régions relatifs à l'électrification des transports et aux autres sources énergétiques de transition afin de tenir compte du territoire et d'y permettre les mêmes opportunités.	
4. ❖❖ Favoriser une approche d'application générale pour le processus accéléré d'immigration axé sur la qualification des candidats et l'intégration en emploi.	14. ❖ Prévoir une culture d'aide et d'accompagnement de la petite entreprise avec des impératifs de rendement flexibles et leur offrir du financement patient et adapté au cycle de croissance de l'entreprise qui s'inscrit en complémentarité avec l'offre privée de financement.	23. ❖❖❖ Améliorer la desserte du transport collectif en région, notamment par autocars et supporter la mobilité durable.	
5. ❖❖❖ Mettre en place un plan d'action pour la rétention et l'embauche de travailleurs d'expérience qui comprend: – La sensibilisation des entreprises et organisations aux adaptations nécessaires pour favoriser la flexibilité – La réduction des aspects dissuasifs de la fiscalité afin de favoriser le travail.	15. ❖❖ Tenir des états généraux sur la fiscalité locale afin d'en moderniser la structure et mieux l'arrimer à la réalité du développement régional.	24. ❖❖ Mettre en place les conditions pour faciliter le repreneuriat, notamment à l'égard de la fiscalité, ainsi que les modèles collaboratifs de propriété.	
6. ❖❖ Améliorer le financement du système d'éducation, fixer des cibles régionales de diplomation et assurer l'adéquation de la formation aux besoins des entreprises.	16. ❖❖❖ Développer une plus grande solidarité entre les centres urbains et les régions et évaluer formellement une stratégie de déploiement de municipalités-centre-de-services.	25. ❖❖❖ Redonner une place de premier plan à l'agriculture et diffuser l'importance du secteur pour nourrir et enrichir les Québécois.	
7. ❖ Intensifier et formaliser le recours aux programmes dual en région.	17. ❖❖❖ Améliorer les systèmes d'information à l'échelle de la MRC car ce qui ne se mesure pas peut difficilement s'améliorer. Or, les données à cette échelle sont limitées.	26. ❖❖ Répondre à l'enjeu de productivité au Québec par le développement de zones d'innovation pour lesquelles : – le gouvernement agit en tant que facilitateur de l'innovation avec son rôle de coordination, de donneur d'ordre et de législateur – les établissements d'enseignement notamment les Centres collégiaux de transfert de technologie sont mis à profit – la collaboration entre les parties prenantes privées et publiques est mise de l'avant.	
8. ❖ Moderniser l'offre de formation continue, en améliorer la diffusion et créer des incitatifs pour une meilleure utilisation de cette offre.	18. ❖❖❖ Promouvoir davantage le tourisme à l'intérieur du Québec et utiliser ce secteur pour ancrer la solidarité entre les régions du Québec.	27. ❖ Faire preuve de flexibilité pour le financement associé à la fréquentation pour les programmes d'éducation en régions.	
9. ❖ Offrir des programmes conjoints entre établissements d'enseignement sans pénalité financière et tester une approche de rotation de certains programmes.	19. ❖❖ Accélérer en région le déploiement de la connexion internet et de la couverture cellulaire de haute qualité, y prévoir dès maintenant un support pour les technologies 5G et y augmenter les compétences numériques.	28. ❖❖ Développer un programme de support visant l'augmentation de l'offre de logements locatifs et en copropriété spécifiquement en région afin de mieux tenir compte des cycles de vie et de l'adaptation nécessaires des nouveaux arrivants.	
10. ❖❖ Développer un véritable hub québécois de l'éducation à distance afin de tirer le meilleur des nouvelles technologies.			

Annexe 1 : Méthodologie pour caractériser les marchés de l'emploi des MRC

Les régions du Québec sont généralement classifiées en trois types, soit les régions ressources, manufacturières et les régions urbaines. Cette classification s'appuie notamment sur l'apport dans l'économie de certaines industries.

Classification des régions par type

Régions manufacturières	Régions ressources	Régions urbaines
Saguenay-Lac-Saint-Jean	Bas-Saint-Laurent	Capitale-Nationale
Mauricie	Abitibi-Témiscamingue	Montréal
Estrie	Côte-Nord	Outaouais
Chaudière-Appalaches	Nord-du-Québec	Laval
Lanaudière	Gaspésie-Îles-de-la-Madeline	
Laurentides		
Montérégie		
Centre-du-Québec		

Aviseo a créé un outil pour classifier la structure du marché de l'emploi à l'échelle des divisions de recensement (DR). L'approche repose sur une évaluation de la dispersion de la part de l'emploi dans la DR par rapport à l'ensemble du Québec.

Cette classification vient capter la prépondérance de certaines industries au sein de l'emploi. Cette notion de prépondérance peut d'ailleurs être multiple puisqu'une DR peut simultanément avoir un apport plus élevé dans différents secteurs. L'approche permet de capter la prépondérance pour l'agriculture, les ressources naturelles, ainsi que l'industrie manufacturière (fabrication).

Pour effectuer cette caractérisation, Aviseo utilise une dispersion d'un écart-type par rapport à la moyenne. Par exemple, une division de recensement caractérisé « agricole » a une part de l'emploi correspondant à 4,2 % ou plus des emplois totaux.

Distribution des emplois selon l'industrie au Québec

SCIAN	Industrie	Part des emplois	Écart-type	Seuil
11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1,2 %	3,0 p.p.	4,2 %
21	Extraction minière, exploitation en carrière et extraction de pétrole et de gaz	0,5 %	2,6 p.p.	3,1 %
22-23	Autres industries de biens	3,9 %	1,6 p.p.	n.s.p.
31-33	Fabrication	12,4 %	10,0 p.p.	22,4 %
61-62 et 91	Services publics	29,3 %	8,8 p.p.	38,1 %
	Autres services	52,7 %	7,7 p.p.	n.s.p.
11 à 91	TOTAL	100 %		

p.p. : points de pourcentage; n.s.p. : Ne s'applique pas, les seuils ne sont pas utilisés

Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

Pour les divisions de recensement qui ont une structure d'emploi qui ne se distingue pas de l'ensemble du Québec, ce sont des divisions que l'on qualifie de « mixtes ». Parmi celles-ci, les divisions dans une région métropolitaine sont identifiées comme « urbaines ».

Exemple de la classification pour la MRC de Bellechasse

Avec sa structure d'emploi, la division de Bellechasse affiche des écarts significatifs par rapport à l'ensemble du Québec dans les industries agricoles et forestières ainsi que dans l'industrie manufacturière. Conséquemment, cette division de recensement serait qualifiée de « Manufacturière et Agricole ».

Structure d'emploi dans Bellechasse

Industrie	Part des emplois	Seuil	Dominance
Agriculture et foresterie	7,6 %	4,2 %	X
Ressources	0,2 %	3,1 %	
Autres industries de biens	3,4 %	n.s.p.	
Fabrication	42,9 %	22,4 %	X
Services publics	15,4 %	38,1 %	
Autres services	30,6 %	n.s.p.	
TOTAL			

n.s.p. : Ne s'applique pas, les seuils ne sont pas utilisés

Sources : Statistique Canada, Analyse Aviseo Conseil

Annexe 2 : Classification générale des divisions recensement selon la structure de l'emploi

Agricole	Manufacturière	Urbaine	Mixte
Les Îles-de-la-Madeleine	L'Islet*	La Côte-de-Beaupré	La Côte-de-Gaspé
Le Rocher-Percé	Montmagny	La Jacques-Cartier	La Haute-Gaspésie
Bonaventure	Bellechasse*	Québec	Avignon
La Matapédia	La Nouvelle-Beauce*	Lévis	Matane
La Mitis	Robert-Cliche*	Sherbrooke	Rimouski-Neigette
Les Basques	Les Etchemins*	Memphrémagog	Rivière-du-Loup
Témiscouata	Beauce-Sartigan	La Vallée-du-Richelieu	Charlevoix-Est
Kamouraska	Le Granit*	Longueuil	Charlevoix
L'Île-d'Orléans	L'Érable*	Marguerite-D'Youville	Les Appalaches
Les Sources	Lotbinière*	L'Assomption	Portneuf
Nicolet-Yamaska	Mékinac*	Les Moulins	Shawinigan
D'Autray	Bécancour*	Laval	Francheville
Montcalm	Le Haut-Saint-François*	Montréal	Arthabaska
Les Jardins-de-Napierville	Le Val-Saint-François	Roussillon	La Haute-Yamaska
Le Haut-Saint-Laurent	Coaticook*	Vaudreuil-Soulanges	Pierre-De Saurel
La Tuque	Brome-Missisquoi*	Deux-Montagnes	Les Maskoutains
Le Domaine-du-Roy	Acton*	Thérèse-De Blainville	Le Haut-Richelieu
Maria-Chapdelaine	Drummond	Mirabel	Joliette
Ressource	Maskinongé*	La Rivière-du-Nord	Matawinie
Rouyn-Noranda	Rouville*	Papineau	Beauharnois-Salaberry
Abitibi-Ouest	Témiscamingue*	Gatineau	Argenteuil
Abitibi		Les Collines-de-l'Outaouais	Les Pays-d'en-Haut
La Vallée-de-l'Or		La Vallée-de-la-Gatineau	Les Laurentides
Sept-Rivières-Caniapiscau			Antoine-Labelle
Minganie-Le Golfe-du-Saint-Laurent			Pontiac
Nord-du-Québec			Lac-Saint-Jean-Est
			Le Saguenay-et-son-Fjord
			La Haute-Côte-Nord
			Manicouagan

Ressource	Urbaine	Mixte
Agricole	Manufacturière-Agricole	Manufacturière

Annexe 3 : Apprentissage sur le développement économique

Cette capsule présente plusieurs constats et apprentissages qui proviennent des milieux scolaires universitaires. On y aborde différentes thématiques qui ont été ciblées comme des composantes importantes du développement économique. Ces apprentissages, sans être nécessairement au Québec, permettent d'offrir des pistes de réflexion ainsi que des éléments à considérer dans l'élaboration de politiques de développement économique.

Production, productivité et disparités régionales

- La relation qui unit la croissance économique nationale et les disparités régionales n'est pas linéaire, ce qui est connu des économistes depuis de nombreuses années⁹⁶. Dès 1965, Williamson⁹⁷ suggérait que la relation entre le développement économique d'une nation et les disparités régionales suivait une trajectoire en forme de U inversé, c'est-à-dire que le développement économique créerait initialement une augmentation des disparités régionales avant de les faire diminuer.
- Par ailleurs, en raison de leurs impacts sur la qualité de vie de ses habitants, les disparités régionales préoccupent les économistes et les décideurs publics depuis des décennies. En revanche, l'unité de mesure des disparités régionales n'est pas consensuelle. Les disparités sont fréquemment illustrées par des indicateurs telles que les différences de productivité, et ce, en raison du lien étroit qui unit la productivité du travail et le salaire. Toutefois, d'autres indicateurs non monétaires comme les différences d'accès à des soins de santé et d'éducation sont partie intégrante des disparités régionales⁹⁸.

Effets régionaux

- Ensuite, il appert que l'accès aux villes présentes dans une région influe sur la productivité. En effet, Rice et Venables⁹⁹ démontrent que le fait de doubler la masse économique¹⁰⁰ à laquelle une région a accès augmente sa productivité de 3,5 % en moyenne. Dans le même sens, Rosenthal et Strange¹⁰¹ concluent que doubler la taille d'une ville induit une croissance de la productivité de l'ordre de 3 % à 8 %. L'étude de Rice et Venables met en exergue l'importance de relier les régions périphériques avec un centre économique à proximité. Les auteurs constatent toutefois que les impacts positifs de productivité disparaissent presque complètement au-delà d'un temps de trajet de 80 minutes.
- Bronzini et Piselli affirment que la R et D effectuée dans une région génère des retombées dans les régions avoisinantes. De ce fait, on sous-estime nécessairement son impact si l'analyse des retombées se concentre uniquement sur la municipalité ou la région dans laquelle la R et D est directement réalisée. Dans le même ordre d'idées, Funke et Niebuhr¹⁰² trouvent également que les activités de R et D réalisées dans les régions voisines affectent la croissance d'une région examinée. Toutefois ces retombées diminuent rapidement plus l'on s'éloigne.
- De son côté, Margaritan¹⁰³ rapportait en 2013 que la concentration relative d'entreprises au sein d'une région urbaine n'a pas les mêmes impacts qu'au sein d'une région éloignée. Dans une région urbaine, cette concentration se réalise d'habitude en sus d'autres activités économiques. À l'inverse, dans une région caractérisée par une activité économique moins vigoureuse, la croissance relative d'un secteur s'effectue habituellement au détriment d'autres industries. Ainsi, lors de la mise sur pied de projets de développement régional, on doit veiller tout particulièrement afin que ce ne soit pas un transfert d'activité qui en résulte, mais plutôt la création de nouvelles activités.

⁹⁶ Davies & Hallet (2002).

⁹⁷ Williamson (1965).

⁹⁸ Joanis, Martin & St-Cerny (2004).

⁹⁹ Rice & Venables (2004).

¹⁰⁰ La masse économique est mesurée par la somme pondérée de la population vivant à des intervalles de distance entre le centre et le domicile.

¹⁰¹ Rosenthal & Strange (2004).

¹⁰² Funke & Niebuhr (2005).

¹⁰³ Margaritan (2013).

Capital public

- Plusieurs auteurs¹⁰⁴ modélisent l'effet du capital public, levier important sur la production. Pereira et Roca-Sagales¹⁰⁵ ont rapporté qu'en Espagne, la somme des contributions régionales des infrastructures publiques n'explique que 44 % de la contribution nationale. Selon Di Giacinto *et al.*¹⁰⁶, cette part était de 77 % en Italie. Ces résultats laissent penser que le capital public local génère des retombées dans les régions avoisinantes, ce qui explique que les effets du capital public sont plus grands au niveau national que la somme des effets régionaux.
- Les infrastructures publiques, particulièrement les infrastructures de transport, des régions plus éloignées offrent un meilleur accès au reste du pays. À titre d'exemple, le trafic aérien d'une région est fortement corrélé avec la croissance de sa population et de son marché de l'emploi¹⁰⁷. On observe également cette corrélation au Québec. En effet, en dépit du fait que la population du Québec et le trafic aérien aient augmenté entre 1996 et 2005, le trafic aérien des régions administratives du Bas-St-Laurent, du Saguenay, de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, de l'Abitibi-Témiscamingue et de la Côte-Nord a subi des baisses au cours de la période. Cette baisse du trafic aérien régional est associée à une diminution de 6 % de la population de ces régions¹⁰⁸.
- En 2012, Savard *et al.*¹⁰⁹ ont évalué les impacts économiques d'aéroports régionaux. Par exemple, ils estiment qu'un investissement de 50 millions \$ pour améliorer l'aéroport de Sherbrooke générerait de 43 à 163 millions \$ en impacts économiques récurrents et de 374 à 1625 emplois.
- En somme, le capital public, notamment les investissements en infrastructures de transport, exerce une influence positive sur le développement économique régional.

Subventions et incitatifs financiers ciblés

- Les incitatifs financiers et les subventions sont également des méthodes souvent employées par les autorités publiques pour convaincre les entreprises à s'établir en région. Toutefois, tel que l'a démontré Criscuolo en 2019, les subventions auraient uniquement un impact sur les petites firmes, car les plus grandes maintiendraient leur niveau de production et verseraient à leurs actionnaires les revenus supplémentaires qu'elles auraient reçus.
- D'ailleurs, la littérature est relativement critique à l'égard du recours fréquent à ce type de programmes. Il a été démontré que les subventions présentent des effets positifs uniquement durant la période au cours de laquelle la firme est compensée. De plus, on effectue peu de vérifications des impacts réels des programmes ou les collectes de données reposant sur des sondages surestiment ces impacts.

Migrations

- S'intéressant au solde migratoire des villes allemandes entre 2000 et 2007, Buch *et al.*¹¹⁰ démontrent que les conditions du marché du travail sont insuffisantes pour expliquer les décisions de migration. Selon eux, les commodités caractérisant les villes influent significativement sur les décisions de migrations. En ce qui a trait au marché du travail, les auteurs trouvent sans surprise que les villes qui connaissent un faible taux de chômage, une forte croissance de l'emploi et de hauts salaires sont attrayantes pour les travailleurs. Des variables reflétant la qualité de vie influent également grandement sur les décisions migratoires, de même que le coût du logement.
- Similairement, Clemente *et al.*¹¹¹ analysent les déterminants des décisions de migration en Espagne entre 1988 et 2010. Les auteurs concluent que le coût du logement, la distance et le salaire attendu influent sur les décisions de migration. Enfin, les auteurs démontrent que les facteurs répulsifs sont plus importants que les facteurs attractifs. En d'autres mots, alors qu'un haut taux de chômage est un facteur répulsif fort, le faible taux de chômage constitue un facteur attractif moins puissant.

¹⁰⁴ Voir entre autres :

Adam, C. et Bevan, D., (2006), "Aid and the Supply Side: Public Investment, Export Performance and Dutch Disease in Low Income Countries," *World Bank Economic Review*, Vol. 20, N°2, pages 261-290; Estache, A. Perrault, J-F., et Savard, L., (2010), "Impact of infrastructure spending in subsaharan Africa CGE modeling approach", Working paper 08-03, GREDI, Université de Sherbrooke ; Bahan, D., Montelpare, A., et Savard, L. (2011). "An Analysis of the Impact of Public Infrastructure Spending in Quebec", (No. 11-07).

¹⁰⁵ Pereira & Roca-Sagalés (2003).

¹⁰⁶ Di Giacinto, Micucci, & Montanaro (2010).

¹⁰⁷ Green, Richard K. (2007).

¹⁰⁸ Dostaler, I. & Tomberlin, (2010).

¹⁰⁹ Savard (2012).

¹¹⁰ Buc., Hamann, Niebuhr & Rossen (2014).

¹¹¹ Clemente Lopez, Larramona & Olmos (2013).

Éducation et main-d'œuvre

- L'éducation contribue à la formation de la main-d'œuvre qualifiée et constitue un facteur fondamental pour le développement d'une économie. D'ailleurs, Bronzini et Piselli¹¹² démontrent qu'une augmentation d'une année de scolarité¹¹³ en moyenne induirait une hausse de la productivité régionale totale des facteurs de 0,38 %, ce qui est significativement plus élevé que l'impact de l'augmentation des dépenses en recherche et développement (0,03 %) ou que celui du capital public (0,11 %). Ils associeraient même une partie des disparités régionales aux écarts de productivité.
- La littérature mentionne souvent les bienfaits du système ou des programmes en mode dual. Ces programmes consistent en une alternance entre le travail et les études (voir modèle inspirant). On souligne notamment la réduction de l'écart entre les qualifications de la main-d'œuvre et les exigences des employeurs.
- En ce qui a trait à l'innovation, Cantwell et Piscitello¹¹⁴ trouvent que la présence d'une université est un des facteurs déterminants pour la localisation des activités de recherche et développement des grandes entreprises.

Grappes industrielles

- C'est avec la contribution de Porter en 1990 que la notion de district industriel a cédé le pas au concept de grappe industrielle. Plusieurs facteurs contribuent à l'émergence des grappes industrielles régionales, notamment la concentration géographique de connaissances hautement spécialisées et la présence d'intrants utilisés dans la production. Ketels et Memedovic¹¹⁵ simplifient en disant que ce sont simplement la présence d'externalités de tout genre, la nature des relations entre les fournisseurs et l'utilisation d'intrants communs qui influent positivement sur la formation et l'essor des grappes industrielles.
- Le rôle des grappes industrielles dans le développement régional s'exerce à travers la propension à induire une plus grande productivité, la contribution significative à l'innovation et au transfert des connaissances et la création d'un environnement favorable à la création d'entreprises. Il est suggéré qu'étant donné qu'il est relativement plus facile de se trouver un emploi au sein d'une des entreprises qui forment la grappe industrielle et que les idées foisonnent. Il s'ensuit une réduction du coût de l'échec entrepreneurial, ce qui pousse à la formation d'un plus grand nombre d'entreprises¹¹⁶. De plus, il a été démontré également que les entreprises de moins de 500 employés sont plus innovantes que les grandes firmes.
- En ce qui a trait au mécanisme qui engendre ces externalités, la littérature économique n'est pas consensuelle quoiqu'elle en dénote deux. D'un côté les externalités de Marshall expliquent ce mécanisme en supposant qu'il s'agit de la présence d'activités économiques ou de secteurs d'activité similaires au sein d'une région donnée qui bénéficient aux entreprises, notamment en ce qui a trait au partage d'un large marché d'intrants et d'extrants¹¹⁷. D'autre part, les externalités de Jacob reposent sur l'idée que ce sont les interactions entre les différentes connaissances qui permettront à de nouvelles idées de jaillir, pour être traduites en innovations¹¹⁸.
- Enfin, Boschma *et al.*¹¹⁹ postulent que ce n'est pas tant la spécialisation ou la diversification régionale qui importe, mais plutôt le fait qu'une économie régionale dispose de plusieurs entreprises ou secteurs qui possèdent des compétences partagées. En effet, les secteurs qui bénéficieraient le plus des externalités auraient des activités de production diverses, mais technologiquement apparentées.

¹¹² Bronzini & Piselli (2009).

¹¹³ Il s'agit d'une variable fréquemment utilisée pour estimer l'impact de l'augmentation de la qualification ou de la qualité de la main-d'œuvre.

¹¹⁴ Cantwell & Piscitello (2004).

¹¹⁵ Ketels, C. H., & Memedovic, O. (2008). From clusters to cluster-based economic development. *International journal of technological learning, innovation and development*, 1(3), 375-392.

¹¹⁶ Wennberg, K., & Lindqvist, G. (2008). How do entrepreneurs in clusters contribute to economic growth. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*, 3.

¹¹⁷ Fritsch, M., & Kublina, S. (2016). Related variety, unrelated variety and regional growth: the role of absorptive capacity and entrepreneurship. *Regional Studies*, 52(10), 1360-1371.

¹¹⁸ *Ibid.*

¹¹⁹ Boschma, Ron and Gianluca Capone (2014): *Institutions and diversification: Related versus Unrelated Diversification in a Varieties of Capitalism Framework*. *Papers in Evolutionary Economic Geography* # 14.21, University of Utrecht.

BIBLIOGRAPHIE

Adam, C. et Bevan, D., (2006), "Aid and the Supply Side: Public Investment, Export Performance and Dutch Disease in Low Income Countries," *World Bank Economic Review*, Vol. 20, N°2, pages 261-290

Bahan, D., Montelpare, A., et Savard, L. (2011). "An Analysis of the Impact of Public Infrastructure Spending in Quebec", (No. 11-07).

Boccanfuso, D., Joanis, M., Paquet, M., & Savard, L. (2014). Impact de productivité des infrastructures: Une application au Québec. *Cahier de Recherche/Working Paper*, 15, 06.

Boccanfuso, D., & Savard, L. (2010). "Analyse d'impacts de la construction de l'autoroute Dakar-Thiès: Un modèle d'équilibre général calculable multiménages intégré". *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 29(3-4), 435-464.

Boschma, Ron and Gianluca Capone (2014): Institutions and diversification: Related versus Unrelated Diversification in a Varieties of Capitalism Framework. *Papers in Evolutionary Economic Geography # 14.21*, University of Utrecht.

Bronzini, R., & Piselli, P. (2009). Determinants of long-run regional productivity with geographical spillovers: the role of R&D, human capital and public infrastructure. *Regional Science and Urban Economics*, 39 (2), 187-199

Buch, T., Hamann, S., Niebuhr, A., & Rossen, A. (2014). What makes cities attractive? The determinants of urban labour migration in Germany. *Urban Studies*, 51(9), 1960-1978.

Calcagnini, G., Favaretto, I., Giombini, G., Perugini, F., & Rombaldoni, R. (2016). The role of universities in the location of innovative start-ups. *The Journal of Technology Transfer*, 41(4), 670-693.

Cantos, P., Gumbau-Albert, M., & Maudos, J. (2005). Transport infrastructures, spillover effects and regional growth: evidence of the Spanish case. *Transport reviews*, 25(1), 25-50.

Cantwell, J., & Piscitello, L. (2004). The recent location of foreign-owned R&D activities by large MNCs in the European regions: the role of spillovers and externalities. *Regional Studies*, 38.

Clemente Lopez, J., Larramona, G., & Olmos, L. (2013). Interregional migration and thresholds: evidence in Spain. *University Library of Munich, Germany*.

Couturier E-L. et Schepper B, Les politiques industrielles au Québec et au Canada, note socio-économique, Montréal, IRIS, mars 2014, www.iris-recherche.qc.ca/publications/politiques-industrielles

Davies, S., & Hallet, M. (2002). Interactions between national and regional development.

Di Giacinto, V., Micucci, G., & Montanaro, P. (2010). Dynamic macroeconomic effects of public capital: evidence from regional Italian data. *Giornale degli economisti e annali di economia*, 29-66.

Dostaler, I. et Tomberlin, T. J. (2010). "Regional Air Transport in Quebec: Trends and Challenges." *CJRS (Online)*, Vol. 33 (2): 73-92.

Dufour, S. (2014). Productivité : le Québec est-il en retard? IRIS

Estache, A. Perrault, J-F., et Savard, L., (2010), "Impact of infrastructure spending in subsaharan Africa CGE modeling approach", Working paper 08-03, GREDI, Université de Sherbrooke

- Federal Institute for Vocational Education and Training (FIVET), (2015). VET Data Report Germany 2014: Facts and analyses accompanying the Federal report on vocational education and training- selected findings
- Fritsch, M., & Kublina, S. (2016). Related variety, unrelated variety and regional growth: the role of absorptive capacity and entrepreneurship. *Regional Studies*, 52(10), 1360-1371.
- Funke, M., & Niebuhr, A. (2005). Regional geographic research and development spillovers and economic growth: evidence from West Germany. *Regional Studies*, 39(1), 143-153.
- Green, Richard K. (2007). "Airports and Economic Development" *Real Estate Economics* 35, no. 1: 91–112.
- Harchaoui, T., et Tarkhani, F., (2003), "Le capital public et sa contribution à la productivité du secteur des entreprises du Canada," Série de documents de recherche sur l'analyse Économique (AE), Statistique Canada, Direction des études analytiques.
- Joanis, M., Martin, F., & St-Cerny, S. (2004). Quel avenir pour les politiques de développement régional au Québec?. CIRANO.
- Ketels, C. H., & Memedovic, O. (2008). From clusters to cluster-based economic development. *International journal of technological learning, innovation and development*, 1(3), 375-392.
- Margaritan, A. (2013). Regional industrial structure, productivity, wealth and income distribution in German regions (No. 1). Thünen Working Paper.
- Nguyen, D. (2019). Regional disparities and development in the UK. The National Institute of Economic and Social Research
- Parilla, J., Trujillo, J. L., and Berube, A. (2015). Skills and innovation strategies to strengthen US manufacturing: lessons from Germany
- Pereira, A. M., & Roca-Sagalés, O. (2003). Spillover effects of public capital formation: evidence from the Spanish regions. *Journal of Urban economics*, 53(2), 238-256.
- Rice, P., & Venables, A. J. (2004). Spatial determinants of productivity: analysis for the regions of Great Britain. *Regional science and urban economics*, 36(6), 727-752.
- Rodríguez-Pose, A., Psycharis, Y., & Tselios, V. (2012). Public investment and regional growth and convergence: Evidence from Greece. *Papers in Regional Science*, 91(3), 543-568.
- Rosenthal, S. S., & Strange, W. C. (2004). Evidence on the nature and sources of agglomeration economies. In *Handbook of regional and urban economics* (Vol. 4, pp. 2119-2171). Elsevier.
- Wennberg, K., & Lindqvist, G. (2008). How do entrepreneurs in clusters contribute to economic growth. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, 3.
- Williamson, J. G. (1965). Regional inequality and the process of national development: a description of the patterns. *Economic development and cultural change*, 13(4, Part 2), 1-84