



# PLAN DE RELANCE

RAPPORT AVEC RECOMMANDATIONS | ÉCONOMIE

VILLE DE LAVAL

24 MARS 2021



---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>MOT DU MAIRE .....</b>	<b>3</b>
<b>MOT DU MAIRE SUPPLEANT .....</b>	<b>4</b>
<b>METHODOLOGIE .....</b>	<b>5</b>
<b>RELANCER NOTRE ECONOMIE.....</b>	<b>6</b>
INDUSTRIES D'AVENIR.....	8
COMMERCE DE DETAIL ET RESTAURATION .....	9
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES .....	11
SECTEUR INDUSTRIEL ET MANUFACTURIER .....	13
TOURISME .....	14
ÉCONOMIE SOCIALE .....	15
COLLABORATION ET CONCERTATION .....	16
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>17</b>



Marc Demers, Maire de Laval

## MOT DU MAIRE

Quand j'ai donné à Stéphane Boyer le mandat de planifier la relance de Laval, je savais qu'il s'agissait d'un énorme travail, mais aussi qu'il serait en mesure de livrer la marchandise. Je n'ai pas été déçu en lisant ce rapport d'étape!

En 26 jours, c'est une trentaine d'acteurs qui représentent l'essentiel de l'économie lavalloise qui ont été rencontrés. Vous trouverez dans le texte qui suit un rapport d'une quinzaine de pages qui contient 26 recommandations pour la relance de Laval. Il y a des actions que nous pouvons mettre en place dès maintenant et d'autres pour lesquelles le travail sera de plus longue haleine.

Relancer Laval est une priorité de notre administration et nous y mettrons tous les efforts nécessaires. Ce document est l'amorce d'un travail qui mobilisera les énergies et les forces vives de Laval pour les mois à venir, et après sa lecture, je suis confiant de l'impact qu'il aura pour le bien collectif!

# MOT DU MAIRE SUPPLÉANT

Les défis, les échecs et les crises sont des opportunités d'apprendre et de se réinventer. C'est vrai pour une personne, pour une organisation, mais aussi pour notre ville.

Il est important pour moi de non seulement réparer les pots cassés par la pandémie, mais aussi de profiter de l'occasion pour qu'on se remette en question et qu'on pave la voie pour le futur de notre belle ville et de ses citoyennes et citoyens. Le contexte et l'environnement dans lequel nous évoluons changent, et il est important de s'y adapter.

Laval est une région dynamique. Les bases de son économie sont solides. Notre population est jeune, culturellement diversifiée et en croissance. Nous avons, ces dernières années, fait des pas de géants en matière d'environnement et sur le plan culturel. Bref, Laval était en excellente position avant la pandémie, et cet exercice de consultation et de réflexion vise à s'assurer que nous ressortions encore plus forts de la crise, et ce, pour le grand bien de nos citoyens.

Merci à tous ceux qui ont participé à cette réflexion, le travail ne fait que commencer!

**Stéphane Boyer**, membre du comité exécutif et responsable des dossiers économiques



---

# MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre des consultations sur la relance économique de Laval, nous avons recueilli l'opinion et les idées d'une trentaine d'acteurs représentant les différents visages de la communauté d'affaire lavalloise. Nous avons tenu des réunions en groupe, avons organisé des entretiens individuels et avons demandé aux Lavalloises et Lavallois intéressés de nous faire parvenir leur opinion par courriel. Les participants ont été très généreux, de leur temps pour élaborer sur les défis que leur faisaient vivre la pandémie, mais aussi de leurs idées pour la suite des choses. La liste complète des participants sera rendue disponible dans le rapport final. Nous avons aussi fait des recherches dans la littérature et suivi les principales tendances internationales sur les pistes de solution émergentes.

L'exercice réalisé ici est à haut niveau et n'entre pas dans les détails des mesures à mettre en place. Le document ne se veut pas non plus un compte rendu exhaustif des discussions avec les participants. Nous avons annoncé que nous tiendrions des consultations sur quatre thèmes: l'économie, la culture, le développement social et l'environnement. Évidemment, les discussions avaient souvent un caractère transversal et il a été nécessaire de faire des choix éditoriaux. Le rapport final fera une synthèse complète de la démarche.

# RELANCER NOTRE ÉCONOMIE

Dans son ensemble, l'économie lavalloise a fait preuve d'une très grande résilience pendant la pandémie. Alors que la plupart des régions du Québec ont vécu des pertes d'emplois, nous avons 24 000 Lavallois et Lavalloises de plus en emploi à la fin 2020 par rapport au même moment en 2019, avant le début de la pandémie. Cela a eu pour effet de diminuer l'impact économique de la crise sanitaire sur l'économie lavalloise, mais aussi sur l'économie de la province. Selon une étude de Desjardins<sup>1</sup>, Laval est également la région urbaine du Québec qui aura la reprise économique la plus vigoureuse en 2021. Cette belle vitalité de nos entreprises aura pour effet de préserver la santé financière de notre population et de demeurer une région attrayante grâce à son offre d'emploi.

Cette situation enviable semble s'expliquer par trois facteurs:

- La très grande diversification de notre économie fait en sorte que nous sommes plus résistants aux chocs. C'est une caractéristique que nous devons tâcher de préserver.
- Nous avons eu la chance de compter sur notre territoire des industries qui ont su profiter de la crise, exemple celles de la biopharmaceutique, de la logistique, de l'agroalimentaire et des services technologiques.
- Une faible exposition aux industries les plus fortement touchées par la pandémie, comme le tourisme international, nous a fait éviter le pire.

Par ailleurs, les secteurs du commerce de détail, de la restauration, du divertissement, du tourisme et de l'aéronautique ont été sans surprise fortement ébranlés.

Notons aussi que les plans d'aide gouvernementaux ont principalement consisté en des aides directes aux entreprises et aux individus les plus touchés par la crise, notamment via des subventions salariales, des prêts et des prestations de revenu. L'objectif étant de maintenir l'entrée d'argent afin d'éviter les défauts de paiement et les faillites tout en maintenant le pouvoir d'achat. Évidemment, il s'agit d'une bonne chose. Toutefois, s'il y a eu des initiatives sectorielles pour certains pans de l'économie, aucun plan intégré pour prévoir l'économie de demain n'a encore été lancé, comme ce fut le cas dans d'autres pays.

Par exemple, la France a mis sur pied un plan de 100 milliards d'euros afin d'assurer la « refondation économique, sociale et écologique du pays »<sup>2</sup>. Parmi les objectifs, on note ceux de faire une transition énergétique et agricole, d'assurer l'indépendance numérique et technologique du pays, rapatrier les chaînes de production et amoindrir les inégalités sociales, autant entre les individus que les régions. Autre exemple, la Corée du Sud a injecté plus de 75 milliards de dollars dans un vaste programme de relance économique axé sur la technologie et les infrastructures vertes.<sup>3</sup> Ce plan prévoit la formation de 100 000 nouveaux ingénieurs dans les domaines touchant la création logicielle, l'intelligence artificielle, la gestion des données et les télécommunications. Le gouvernement en profitera pour moderniser les réseaux de télécommunications partout à travers le pays. Sur le plan environnemental, il y aura formation de 20 000 ingénieurs dans des disciplines reliées aux infrastructures et aux technologies vertes. Grâce à ces nouvelles cohortes d'expertise, le gouvernement espère moderniser 25 villes afin qu'elles deviennent des « smart green cities » et 1750 usines seront accompagnées afin de réduire leurs émissions polluantes et augmenter leur efficacité. Selon le gouvernement sud-coréen, ce plan permettra la création de 900,000 nouveaux emplois, tout en permettant au pays de transformer son économie pour la rendre plus moderne et plus verte.

<sup>1</sup> [https://www.desjardins.com/ressources/pdf/pv201028-f.pdf?fbclid=IwAR3Xcv62-Grl1K5Ef3bmEWbW7kx0EXVI9\\_vtkbA7bn7fiPIGCurUChONTT8](https://www.desjardins.com/ressources/pdf/pv201028-f.pdf?fbclid=IwAR3Xcv62-Grl1K5Ef3bmEWbW7kx0EXVI9_vtkbA7bn7fiPIGCurUChONTT8)

<sup>2</sup> <https://www.gouvernement.fr/france-relance>

<sup>3</sup>

[https://www.undp.org/content/seoul\\_policy\\_center/en/home/presscenter/articles/2019/Collection\\_of\\_Examples\\_from\\_the\\_Republic\\_of\\_Korea/korean-new-deal-for-the-post-covid-19-era.html](https://www.undp.org/content/seoul_policy_center/en/home/presscenter/articles/2019/Collection_of_Examples_from_the_Republic_of_Korea/korean-new-deal-for-the-post-covid-19-era.html)

De notre côté, nous avons pour l'instant investi toutes nos épargnes pour réparer notre téléphone à cadran secoué par la crise, mais nous ne nous sommes pas encore demandé s'il ne valait pas mieux profiter du moment pour s'en acheter un plus moderne. La Ville de Laval devra contribuer à la hauteur de ses moyens à cette transformation. Si Laval tire plutôt bien son épingle du jeu au niveau économique dans le contexte de la crise actuelle, nous ne devons pas nous asseoir sur nos lauriers et tenir pour acquis que cela sera toujours le cas. Nous devons donc savoir anticiper les enjeux à venir, et nous assurer d'avoir une économie moderne et diversifiée.

À Laval émerge aussi un consensus important reflétant le fait qu'on ne pourra pas tout simplement tenter de redémarrer l'économie comme avant, celui que la relance devra être verte et durable. L'économie lavalloise n'est pas dépendante de secteurs industriels très polluants comme d'autres régions, mais nous avons été heureux de constater que les entreprises et associations rencontrées partageaient notre préoccupation de reconstruire de manière à protéger la qualité de notre environnement. Nous avons une opportunité unique de donner forme à l'économie des prochaines décennies, nous ne devons pas manquer l'occasion de créer un avenir plus durable.

## Industries d'avenir

En termes de diversification de son économie, et du développement des industries d'avenir, Laval est particulièrement bien positionnée pour saisir certaines opportunités. Parmi les industries ayant les plus importants potentiels de croissance dans les années à venir à l'échelle mondiale, la sécurité informatique, le secteur de la génomique et de la médecine personnalisée, ainsi que le secteur des technologies vertes et agricoles ressortent. Ces trois domaines sont intéressants pour Laval puisqu'ils sont complémentaires à ce qui s'y fait déjà, et nous retrouvons à Laval ou au Québec une fondation sur laquelle nous pourrions construire.

Par exemple, le Québec attire beaucoup d'entreprises technologiques grâce à ses généreux crédits d'impôt et ses programmes de recherche et développement, et Montréal est maintenant un pôle mondial en intelligence artificielle grâce à la présence d'une masse critique d'entreprises, d'universités et d'experts dans ce domaine. La sécurité informatique étant une branche complémentaire à cet écosystème, pourrions-nous travailler à la création d'un pôle à part entière? Ces domaines sont parmi ceux qui ont le plus fort potentiel de croissance dans le monde et il n'y a pas de raison pour que Laval ne puisse pas tirer son épingle du jeu.

Au niveau de la génomique et de la médecine personnalisée, Laval compte l'un des plus importants pôles en biotechnologie en Amérique du Nord. Nous pouvons compter sur la présence de l'INRS sur notre territoire, et le grand Montréal possède un vaste réseau d'hôpitaux comme collaborateurs potentiels pour la recherche. Pourrions-nous faire de la génétique et de la médecine personnalisée un nouveau volet de notre cité de la biotechnologie?

Quant aux technologies vertes et agricoles, nous avons déjà annoncé notre intention de créer un quartier carboneutre au Carré Laval, en partenariat avec des universités. Nous comptons aussi sur un vaste territoire agricole très diversifié, dans lequel nous avons créé une zone spécialement dédiée pour les entreprises innovantes. Comment alors bonifier et accélérer ces initiatives et continuer à mettre en valeur les produits de Laval? Nous avons d'ailleurs investi dans notre dernier plan de relance pour des études sur l'agriculture urbaine et la serriculture. Nous attendons les résultats avec impatience.

Pour tous ces domaines, l'innovation sera la clé pour connaître du succès et croître. Ceci dit, cette innovation devra aussi jouer un rôle dans la transformation et la relance de l'ensemble des industries de notre territoire. Qu'on dirige une entreprise d'économie sociale qui fait la livraison à domicile de paniers alimentaires ou qu'on travaille à découvrir la nouvelle percée médicale d'envergure, on doit être en mesure d'adapter nos façons de faire pour être plus efficace et plus compétitif. Les gens d'affaires de Laval sont infatigables et créatifs. Nous devons trouver des moyens pour les accompagner et les aider à réaliser ces transformations.

## Recommandations

- **Profiter du dynamisme économique du secteur de la santé et de la biopharmaceutique en agrandissant notre cité de la Biotechnologie**
- **Poursuivre notre projet de quartier Carboneutre au Carré Laval, de manière à favoriser le développement des entreprises lavalloises développant des technologies vertes**
- **Accélérer le développement du Parc d'innovation agricole de Laval et poursuivre les efforts pour faire la promotion des produits cultivés à Laval**
- **Étudier les opportunités de développement des secteurs de la sécurité informatique, de la génétique et de la médecine personnalisée, ou tout autre secteur d'avenir sur notre territoire**

## Commerce de détail et restauration

Nos commerçants et nos restaurateurs sont avant tout des passionnés. Leurs employés sont leur famille, leurs clients sont leur cercle social et leurs entreprises sont leur projet de vie. Chaque entreprise qui doit fermer est non seulement une perte économique pour Laval, mais d'abord et avant tout une tragédie humaine et sociale.

La pandémie a accentué deux grandes tendances qui existaient déjà. On pense d'abord aux achats en ligne. Le nombre de consommateurs faisant des achats en ligne, et le volume des transactions, a fortement augmenté en 2020, plus de doublant par rapport à leur niveau de 2019.<sup>4</sup> Pour plusieurs commerces, les ventes en ligne sont devenues plus importantes que les ventes en personne et dans le secteur de la restauration, la livraison est même devenue l'unique modèle d'affaires pour un temps.

Avec cela vient la deuxième grande tendance qui existait déjà avant la pandémie, à savoir que les commerces de détail devront être en mesure d'offrir une expérience qui n'est pas accessible en ligne s'ils souhaitent attirer les consommateurs. Il n'est plus suffisant de vendre un produit pour combler un besoin de manière utilitaire, le client est dorénavant à la recherche d'expériences sociales et sensorielles qui ne sont pas reproductibles en ligne. Le plan de relance économique de la Ville de Laval lancé en juillet 2020 répond d'ailleurs à ces enjeux. Plusieurs mesures ont été mises de l'avant : programmes de soutien à la transition numérique, hub d'innovation en commerce de détail, un projet d'économie circulaire avec la chambre de commerce, etc. Opère aussi à Laval le Centre québécois d'innovation en commerce (CQIC) qui travaillait déjà bien avant la pandémie à accompagner nos commerces dans cette importante transition.

Mais comment aller plus loin dans le cadre de la relance de Laval et son positionnement pour l'avenir? Quelques opportunités s'offrent à nous. Premièrement, nous avons sur notre territoire depuis peu le *Pôle lavallois d'enseignement supérieur en arts numériques et économie créative*. Composé d'un partenariat entre le Collège Montmorency, l'Université de Montréal et l'Université du Québec à Montréal, il s'agit là d'un collaborateur potentiel très intéressant. L'art numérique et ses nombreuses facettes peuvent jouer un rôle important dans la redéfinition des commerces physiques, mais aussi de nos artères commerciales.

Deuxièmement, il importera de favoriser l'achat local sous toutes ses formes, mais particulièrement sous ses formes les plus innovantes et les plus prometteuses. Nous avons déjà commencé ce travail l'an dernier avec la mise en place, en collaboration avec le Centre québécois d'innovation en commerce, du programme api : Achetons plus. Ici. Il s'agit d'un programme novateur de monnaie virtuelle qu'on peut dépenser dans les commerces lavallois participants. Ce programme est le fruit d'un long travail des partenaires, mais il est encore imparfait. Au stade où nous sommes, il nous importe d'augmenter l'adhésion au programme de la part des entrepreneurs et des consommateurs. Pour que le programme soit attrayant pour les commerçants, il faut que les Lavallois utilisent le programme et pour que le programme soit utilisé, il faut que de nombreux commerces l'utilisent. Dans ce contexte, il serait intéressant que la Ville de Laval serve de catalyseur pour stimuler le volume de transactions via ce programme. Il y a plusieurs façons de faire que nous pourrions imaginer : de la promotion, injecter des fonds dans le programme ou des efforts de mobilisation du milieu. Dans tous les cas, nous amorcerons dès maintenant une réflexion à cet effet pour évaluer la meilleure manière de procéder pour stimuler cette initiative porteuse pour l'achat local.

Troisièmement, dans un contexte de distanciation sociale, nous devons immédiatement imaginer des façons de mettre à profit nos espaces pour que les citoyens qui le souhaitent puissent profiter de l'offre de nos restaurateurs. Il y a deux projets déjà en place que nous souhaiterons bonifier et prolonger à cet égard. D'abord, nous avons mis en place des haltes estivales temporaires l'année dernière qui ont été très appréciées par tous et que nous comptons renouveler cet été. Nous aimerions les bonifier pour que les livraisons de repas de restaurateurs lavallois y soient facilités. Ce projet pourrait s'étendre à certains parcs et berges. Ensuite, nous avons aussi l'an dernier mis en place un projet-pilote pour permettre d'avoir des terrasses occupant plus de superficie. Ce projet était arrivé un peu tard dans la dernière saison estivale. Nous serons mieux préparés cette année et nous allons nous y prendre plus tôt pour multiplier les occasions de rencontres et d'opportunités cet été.

---

<sup>4</sup> <https://www.adviso.ca/blog/affaires/covid19-ecommerce-qc>

## Recommandations

- Poursuivre les démarches d'accompagnement de nos commerces et nos restaurateurs dans le virage numérique via le *Plan de relance économique de Laval*, et le *Centre québécois d'innovation en commerce*
- Collaborer avec le Pôle lavallois d'enseignement supérieur en arts numériques et économie créative afin d'accompagner nos commerçants dans la création d'expériences uniques et innovantes, mais aussi pour la redéfinition de nos artères commerciales
- Réfléchir à une solution innovante pour bonifier notre programme de monnaie virtuelle et locale
- Promouvoir la livraison de repas de nos restaurateurs dans les espaces publics de la ville
- Poursuivre le projet-pilote sur les terrasses pour agrandir les espaces en période de distanciation sociale

## Petites et moyennes entreprises

Qu'elles aient été affaiblies par la crise sanitaire ou qu'elles soient au contraire en croissance, toutes nos entreprises ont subi l'impact de la pandémie. Les changements sont vécus autant au niveau de la gestion interne, que des modèles du contexte d'affaires. L'un des plus importants changements est sans aucun doute le recours accru au télétravail. Si plusieurs souhaitent retourner en présentiel lorsque la crise sera terminée, il est fort à parier que les entreprises de service devront adopter des modèles hybrides entre le présentiel et le télétravail. Ce faisant, les entreprises pourront réduire leurs frais d'exploitation en utilisant moins de superficie de plancher, mais il sera également possible pour les travailleurs d'avoir une meilleure qualité de vie et de passer plus de temps avec leur famille. Cela permettra également de mieux répartir l'achalandage sur nos réseaux routiers, car avec la possibilité de travailler de la maison, il ne sera plus toujours nécessaire de s'engager dans le trafic pendant les heures de pointe. Il y aura également un impact sur le recrutement. Si l'employé n'a plus besoin d'aller au bureau, l'employeur ne sera peut-être plus limité à recruter localement. L'employé pourra s'exiler dans une maison sur le bord de la mer pour faire son travail, mais il sera aussi mis en compétition la main-d'œuvre du reste du monde.

Quoi qu'il en soit, les lieux de travail pourraient devenir essentiellement des lieux de socialisation. Cela aura un impact important sur l'aménagement des espaces de travail. Un employeur nous a même parlé de l'idée de transformer les espaces à bureau en grand café dédié en priorité à ses employés. Si moins d'espaces à bureau sont nécessaires, ils devront également devenir plus polyvalents. Dans les dernières années, plusieurs entreprises ont profité de l'optimisation d'actifs sous-exploités, ayant en cela des effets perturbateurs sur les industries et les collectivités. AirBnB a permis de sous-louer une chambre ou une habitation à des touristes. Uber a permis à quiconque possédant une voiture de prendre des passagers et de livrer des repas. Il est inévitable que cette tendance se reflète sur les espaces de travail. Cabinet d'architecte le jour, café ouvert au public le soir. Nous devons nous assurer que nos règlements d'urbanisme soient adaptés à cette nouvelle réalité. Les usages permis dans un bâtiment devront être plus polyvalents. Les permis d'occupation devront être moins contraignants, tout en préservant la même logique de ne pas permettre de nuisance pour le voisinage.

Dans le même ordre d'idée, nous devons penser à intégrer un zonage pour les commerces électroniques. Ces entreprises, pour la plupart de petite dimension, ne correspondent pas à la définition de commerce de détail, car leurs opérations sont plutôt liées à de la logistique, qui normalement doivent se trouver en zone industrielle. Elles ne sont donc pas permises dans des locaux commerciaux, mais dans bien des cas elles ne sont pas adaptées pour les zones industrielles, puisqu'elles ont rarement besoin de grands espaces et de machinerie. C'est un problème, mais aussi une opportunité. Certaines artères commerciales se dévitalisent alors qu'il y a une montée en besoin pour de petits espaces de travail permettant la préparation de commandes et l'expédition de colis. En permettant la présence de commerces faisant de la vente en ligne sur nos artères commerciales, nous pourrions répondre aux besoins émergents de ce secteur, tout en comblant les locaux vides sur nos artères commerciales, redonnant ainsi la vie à ces espaces.

S'il est vrai que les travailleurs de plusieurs pans de notre économie pourront être plus mobile avec l'avènement de la popularisation du télétravail, cela ne sera pas le cas dans toutes les industries. Le travail en usine, le milieu du divertissement, la construction ou encore la recherche en laboratoire ne sont que quelques exemples de secteurs économiques où le présentiel sera toujours de mise. On se rappelle qu'avant la pandémie et la crise économique, le plus grand défi auquel notre économie faisait face était la pénurie de la main-d'œuvre. Si, pour certains secteurs, cet enjeu a temporairement perdu de son urgence, le problème s'est aggravé dans d'autres secteurs. Il est probable que, pour tous les secteurs, le problème réémerge au sortir de la crise. Un sondage de la Chambre de commerce et d'industrie de Laval montrait d'ailleurs que, dans 57 entreprises regroupant 6657 emplois, il y avait 474 postes à pourvoir, dont 313 dans des métiers non spécialisés. Dans ce contexte, la formation continue et la requalification des travailleurs seront essentielles pour assurer une reprise où tous trouveront leur place. À ce titre, Laval commence à pouvoir profiter de la présence sur son territoire d'institutions d'enseignement supérieur qui peuvent offrir des formations théoriques et pratiques pour les entreprises et les personnes. La Ville peut jouer un rôle pour tenter de mettre en lien les besoins et l'offre présents sur le territoire pour y créer une culture de la formation continue.

L'autre face de la main-d'œuvre, outre sa formation, est notre capacité à l'attirer et à la retenir sur le territoire. Pour améliorer notre bilan à cet égard, nous devons assurer une bonne qualité de vie à Laval. C'est une tâche

sur laquelle nous travaillons tous les jours, et pour laquelle une réflexion plus approfondie sera faite dans une section subséquente du rapport. Mais d'emblée, nous constatons que la problématique du recrutement international, de l'immigration et de la reconnaissance des diplômes reste problématique. Les efforts de simplification et d'accélération des processus entamés dans les dernières années devront continuer, et la ville devra faire pression en ce sens.

## Recommandations

- Favoriser la mixité d'usage dans nos règlements d'urbanisme
- Évaluer la possibilité de créer un zonage dédié au commerce électronique
- Collaborer avec nos institutions du savoir afin de développer l'offre de formation sur notre territoire dans les secteurs nécessaires à la transition de nos entreprises
- Appuyer les initiatives de simplification et d'accélération des processus d'embauche à l'international, d'immigration et de reconnaissance des diplômes

## Secteur industriel et manufacturier

Le secteur industriel et manufacturier a été l'un des secteurs les plus épargné par la pandémie. Ce segment important de l'économie est d'ailleurs très présent à Laval avec une dizaine de parcs industriels. D'ailleurs, le taux d'inoccupation des locaux industriels est à son plus bas, à 1,6%.<sup>5</sup> Mais cela ne veut pas dire que le secteur n'a pas vécu d'impact. Plusieurs entreprises ont eu des problèmes d'approvisionnement, avec les chaînes logistiques internationales qui ont été mises à mal. Fermeture des frontières, consignes sanitaires, grèves au port de Montréal, engouement inattendu pour certains produits dû à la crise, etc. Bref, plusieurs usines ont eu une année assez exceptionnelle dans un sens ou dans l'autre. Cela aussi crée des opportunités. Avec les problèmes vécus, certaines entreprises sont intéressées à trouver de nouveaux fournisseurs, plus locaux cette fois-ci. Les citoyens veulent également plus que jamais encourager les entreprises d'ici.

Or, le modèle économique dans lequel nous vivons vise à favoriser l'entreprise ayant le meilleur produit au meilleur prix, même si les entreprises doivent composer avec des masses salariales et des cadres réglementaires et fiscaux très différents d'un pays à l'autre. Cela était vrai avant la crise et risque de le rester après. Si nous sommes prêts à acheter un pot de confiture maison plus cher pour encourager le petit kiosque fermier du coin, sommes-nous prêts à payer pour notre sécheuse quelques centaines de dollars de plus pour la voir produite ici? Si nous souhaitons concrétiser nos ambitions et augmenter l'achat local, plusieurs entreprises auront besoin d'investissements importants pour augmenter leur productivité et ainsi mieux concurrencer les entreprises internationales bénéficiant de cadres réglementaires, fiscaux et salariaux plus compétitifs. L'automatisation, la robotisation et la modernisation technologique sont d'autant de pistes pouvant permettre cette augmentation de productivité. Et même au-delà de l'efficacité, ces approches peuvent également répondre aux besoins sanitaires en cas de nouvelle pandémie. Dans tous les cas, il faudra offrir de l'accompagnement et de la formation à nos entreprises souhaitant faire des transitions et adopter de nouvelles technologies. En ce sens, le *Plan de relance économique* présenté en juillet 2020 propose certaines mesures. Celles-ci pourraient être bonifiées grâce à la contribution de notre réseau d'enseignement. Par exemple, il serait possible pour nos universités et cégeps d'offrir des formations adaptées à cette transition.

Au niveau des entreprises manufacturières en démarrage, il y aurait également lieu de fédérer certaines ressources. Dans les dernières années, au Québec comme ailleurs dans le monde, il y a eu une nouvelle tendance à la création d'espaces à bureaux partagés. Ces lieux, portés par des entreprises ou des OBNL, viennent combler plusieurs besoins pour les entrepreneurs indépendants et les entreprises en démarrage. Ils permettent de mutualiser les ressources et l'espace, réduisant ainsi les coûts d'exploitation pour ces derniers. Plus important encore, ces lieux, lorsque bien animés, créent des communautés d'entraide qui suscitent l'innovation et augmentent la résilience des entreprises. Toutefois, si le modèle d'affaires fonctionne bien pour des espaces à bureau et les entreprises de service, il est plus difficile à rentabiliser pour des entreprises industrielles, faisant en sorte que très peu de ces espaces existent dans ces segments de l'économie. Ceci dit, cette mise en commun des ressources et des esprits n'est pas moins importante dans ces secteurs, le potentiel d'innovation y étant aussi présent. C'est également vrai pour les commerces en ligne en plein essor qui ont souvent des besoins en entreposage. Ces derniers ont rarement le luxe de louer de grands entrepôts avec un bail sur cinq ans et d'acheter un chariot élévateur coûtant des dizaines de milliers de dollars pour décharger seulement quelques livraisons par mois. Avec la croissance phénoménale du commerce en ligne, et la volonté de plusieurs entreprises manufacturières de s'approvisionner localement, nous aurions avantage à soutenir nos petites entreprises manufacturières et nos commerces en ligne pouvant bénéficier de ressources mutualisées.

## Recommandations

- **Accompagner nos secteurs industriels vers une plus grande productivité et une moins grande exposition aux risques sanitaires, notamment grâce à la robotisation, l'automatisation et la technologie**
- **Développer une offre de services partagés pour les entreprises en démarrage ayant besoin de locaux industriels**

<sup>5</sup> Faits saillants de l'économie lavalloise, T4 2020

## Tourisme

Avant la crise, le tourisme à Laval était en plein essor, si bien qu'il y avait plusieurs projets de construction d'hôtel à différents endroits sur l'île. Notre tourisme était essentiellement composé de tourisme d'affaires, de tourisme sportif et de familles excursionnistes venant pour de courts séjours le temps d'une activité précise. Le plus important segment étant le tourisme d'affaire représentant 53% des nuitées en hôtel. Or, la pandémie est venue mettre un frein brutal à cet élan. Le nombre de touristes sur le territoire est passé de 1,798 millions à 480 milles. Les retombées économiques estimées sont passées de 116 millions de dollars à un peu moins de 41 millions. Alors que nous comptons en moyenne une soixantaine de compétitions sportives provinciale, nationale et internationales par année, celles-ci ont littéralement disparu le temps de la crise sanitaire. De plus, pendant la pandémie, le gouvernement du Québec a mis en place, via le programme Explore Québec, un forfait pour les séjours touristiques d'au moins deux nuitées. Comme le tourisme d'attrait est ici surtout excursionniste, le programme convient moins à notre région. Il serait intéressant que le gouvernement adapte cette façon de faire pour qu'il soit accessible à ceux qui visitent Laval pour un court séjour.

Nous trouvons important de souligner ici deux particularités au niveau du tourisme de notre région. La première tient au fait que nous sommes l'une des rares régions n'ayant pas profité de l'augmentation du tourisme régional à l'été 2020, et n'ayant pas non plus reçu d'enveloppe budgétaire spéciale de la part du gouvernement provincial. Contrairement à la Gaspésie, l'Estrie, Charlevoix ou d'autres régions, nous ne sommes pas une destination vacances pour les familles souhaitant s'exiler dans la nature et voir de nouveaux paysages. Nous ne sommes pas non plus considérées comme une « porte d'entrée » du tourisme international comme c'est le cas pour Montréal, Québec ou Gatineau qui ont eu droit à des plans de sauvetage spéciaux. Notre industrie touristique a donc été affectée comme nulle autre.

La deuxième particularité concerne l'industrie tout entière. Les agences de tourisme régionales tirent la majorité de leurs revenus d'une taxe sur l'hébergement touristique. En temps normal, si l'agence touristique joue bien son rôle de mousser le tourisme dans la région, ses revenus augmentent. Maintenant que les nuitées en hôtel ont fondu comme neige au soleil, les revenus de Tourisme Laval se sont également dilapidés. Dans l'idéal, il faudrait être prêt, en tant que région, à mener une offensive agressive pour rétablir le tourisme à Laval lorsque la situation sanitaire le permettra. Ceci dit, sans financement pour relancer l'industrie, il n'y aura pas d'hébergement touristique, et sans hébergement touristique, il n'y aura pas de nouveaux revenus. Il faudra donc savoir insuffler un électrochoc pour redémarrer l'industrie.

## Recommandations

- **Organiser, pour l'été 2021, une campagne de promotion des attraits touristiques de la région**
- **Travailler avec le gouvernement du Québec afin d'obtenir une aide financière spéciale pour le redémarrage des activités de promotion de notre territoire**
- **Demander au gouvernement du Québec d'adapter son programme Explore Québec pour qu'il réponde aux besoins lavallois**
- **Développer notre offre visant à augmenter le tourisme régional et provincial qui s'est montré plus résilient que le tourisme international**
- **Créer un espace de réflexion sur le futur du tourisme d'affaires et la transformation de ce segment touristique**

## Économie sociale

Depuis quelques années, le concept de la résilience, la capacité pour une société à résister aux chocs, est étudié de près et ses principes sont mis en place par plusieurs organisations. Avec la pandémie, la résilience est devenue encore plus importante alors que nous avons dû naviguer dans les eaux troubles d'une crise unique dans le dernier siècle. Un des secteurs qui aide le plus les économies à résister aux crises est celui de l'économie sociale, et le thème de la génératrice d'innovation sociale 2021 du Pôle régional d'économie sociale de Laval est d'ailleurs « Laval, ville résiliente ». C'est un domaine d'activité où nous avons des entrepreneurs dynamiques et motivés. Cependant, c'est aussi un secteur où nous avons du chemin à faire comme nous sommes une des dernières régions du Québec en termes de nombre d'entreprises d'économie sociale.

L'enjeu en économie sociale est souvent le financement. Alors que les entreprises privées peuvent solliciter le financement d'investisseurs qui espèrent voir ces sommes prendre en valeur en même temps que le profit généré, les entreprises d'économies sociales qui ne sont pas à but lucratif n'ont pas ce loisir. L'intervention des pouvoirs publics est donc parfois nécessaire pour donner un élan au secteur. Dans la dernière année, nous avons doublé les sommes que nous investissions dans notre économie sociale pour appuyer le milieu, mais il reste du chemin à faire, notamment pour les entreprises en démarrage.

Dans le cadre de notre relance, nous devons faire des efforts pour améliorer notre bilan, et ce, en tablant sur les forces de Laval. Cela pourrait passer par des actions de communication pour mieux faire connaître le domaine et se positionner comme un pôle attractif. On pourrait aussi ouvrir nos différents outils de développement économique pour les rendre plus accessibles aux entrepreneurs sociaux. On peut aussi imaginer que Laval pourrait, en tant que donneur d'ordres, construire des partenariats avec ces entreprises. Des incitatifs pourraient être mis en place pour favoriser l'émergence de ce type d'entreprises et l'enjeu du financement reste omniprésent dans l'établissement d'un secteur.

On voit donc qu'il y a plusieurs avenues que nous pourrions suivre pour rattraper notre retard en économie sociale. Pour intégrer ces réflexions, nous pouvons commencer à travailler sur une politique en économie sociale avec les acteurs du milieu. Cette démarche permettra d'identifier les pistes d'action les plus porteuses pour la suite des choses.

## Recommandations

- **Commencer le travail pour que Laval se dote d'une politique en économie sociale**
- **Explorer les mécanismes de financement qui pourraient aider à la mise en place et au développement des entreprises d'économie sociale à Laval**
- **Faire la promotion de l'économie sociale et de ses modèles d'affaire afin d'encourager un plus grand nombre d'acteurs à y adhérer**

## Collaboration et concertation

À plus d'une reprise, lors de nos consultations, des acteurs ont soulevé la facilité de concertation sur le territoire lavallois et la rapidité d'action des acteurs institutionnels. Nous n'avons à Laval ni MRC pour nous chapeauter ni arrondissement pour nous diviser. Il y a également très peu de dédoublements institutionnels. Une seule chambre de commerce, un seul CISSS, un seul centre de service scolaire, un seul cégep, etc. La concertation entre tous ces acteurs régionaux est donc facile. Toutefois, il a été noté que nous gagnerions à avoir des instances de concertation et de collaboration plus spécifiques. Par exemple au sein d'une précise, pour revoir sa chaîne d'approvisionnement, ou encore pour le développement de nouveaux produits.

En effet, plusieurs personnes et entreprises consultées ont soulevé le fait qu'il est souvent difficile au Québec de trouver ses fournisseurs. Alors que des plateformes comme Alibaba recensent toutes les usines d'un pays ou d'une région, divulgue en toute transparence leurs capacités de production, leurs limites opérationnelles et leurs prix; et qu'elle offre un processus d'achat intégré, une entreprise souhaitant trouver un nouveau fournisseur au Québec doit entreprendre des recherches souvent longues et difficiles. Nos producteurs et leurs services sont rarement recensés en un lieu commun et leurs prix sont souvent jalousement gardés secrets tant qu'on n'a pas réussi à créer un lien de confiance. Cette réalité est particulièrement saillante pour une entreprise en démarrage ou un inventeur qui ne peuvent souvent pas compter sur un historique d'achat pour être pris au sérieux par les producteurs. Nous devons donc travailler à rendre l'information pertinente plus facilement disponible en nous arrimant avec les démarches du même genre portées par différents acteurs du territoire. D'ailleurs, nous croyons que le projet Symbiose de la CCIL, qui vise à créer une économie circulaire entre les entreprises de notre territoire, a le potentiel de devenir un projet porteur et distinctif qui aurait avantage à être exporté dans l'ensemble du Québec.

Pour continuer à entretenir cet écosystème de concertation et pour favoriser le maillage entre les acteurs économiques de l'île, il sera essentiel que la Ville joue un rôle clé quant au développement économique sur son territoire. Ce document est la preuve de cette volonté, et il est clair pour nous qu'il n'est que le début d'une démarche qui se poursuivra pour que l'économie lavalloise soit agrandie et transformée au sortir de cette crise.

## Recommandations

- **Créer des mécanismes de collaboration ciblés visant à améliorer le maillage des acteurs du territoire en s'appuyant sur les initiatives déjà en place**
- **Développer une plateforme de mise en valeur de nos entreprises manufacturières, de concert avec les régions voisines**
- **Poursuivre cette démarche de consultation et continuer à jouer un rôle pour relancer notre économie**

---

# CONCLUSION

En conclusion, je remercie encore une fois tous les participants pour leur travail quotidien et leur générosité. On l'a mentionné dans le rapport, le milieu économique lavallois est concerté et sait travailler en équipe. Nous sommes dans une bonne situation pour cette relance historique, mais nous devons travailler pour qu'il n'y en ait pas qui soient laissés derrière.

Quand j'ai commencé ces consultations, je m'attendais à trouver des entrepreneures et entrepreneurs un peu fatigués par la crise et dont le niveau d'énergie commencerait à être bas. Si la pandémie n'a épargné personne et que nous avons tous hâte de passer à la prochaine étape, j'ai eu l'agréable surprise de constater que nos forces vives et nos partenaires étaient mobilisés et créatifs pour passer à travers et ressortir plus forts. Avec la Ville qui jouera son rôle et avec un milieu aussi motivé, j'ai confiance que nous serons en mesure de le faire.

Nous devons avoir l'audace de penser autrement et d'accepter que nous entrons dans une nouvelle normalité. Ce sera une époque qui devra impérativement être plus verte, plus juste et où nous vivrons des changements technologiques à une cadence jamais vue auparavant. Si nous continuons notre travail et que nous faisons preuve d'innovation, ce sera une époque où Laval saura tirer son épingle du jeu et se positionner avantageusement pour l'avenir.

J'ai détaillé ici 26 recommandations d'actions à mettre en place pour construire le Laval du futur. Certaines pourront se matérialiser très rapidement alors que pour d'autres il importe de commencer à travailler maintenant pour les voir se matérialiser dans les prochaines années. Ceci dit, aucune ne pourra se réaliser sans l'adhésion et la participation de nos partenaires du développement économique de Laval. Nous avons de la chance, ils sont compétents et énergiques! Nous devons aussi obtenir l'adhésion des Lavalloises et des Lavallois qui sont ceux qui entreprennent, ceux qui développent, ceux qui travaillent et ceux qui inventent notre Ville tous les jours. Quand je regarde tout le chemin parcouru dans les dernières années, je n'ai aucun doute que nous saurons y arriver.