

**UNE MÉTROPOLE  
À LA HAUTEUR DE  
NOS ASPIRATIONS**  
**S O M M A I R E**  
**MARS 2010**

RAPPORT RÉALISÉ PAR LE  
GROUPE DE TRAVAIL  
SUR LES ENJEUX DE  
GOUVERNANCE ET DE  
FISCALITÉ DE MONTRÉAL

COMMANDÉ PAR :



Chambre de commerce  
du Montréal métropolitain  
Board of Trade of Metropolitan Montreal



La version intégrale du rapport est disponible au [www.cmm.qc.ca/rapport-gouvernance-fiscalite](http://www.cmm.qc.ca/rapport-gouvernance-fiscalite)



MOT DU PRÉSIDENT  
ET CHEF DE LA  
DIRECTION DE LA  
CHAMBRE DE  
COMMERCE DU  
MONTRÉAL  
MÉTROPOLITAIN

Montréal, le 31 mars 2010

Mesdames, Messieurs,

Nous avons tous au fond de nous-mêmes le rêve que Montréal soit une métropole phare, admirée tant pour sa qualité de vie que pour sa réussite économique. Nous la rêvons dynamique, entreprenante, créative, inspirante et prospère. Nous la voulons métropole culturelle internationale, ville du haut savoir, ville de design, grande capitale de l'aéronautique, du jeu vidéo et des sciences de la vie, cité de créativité et d'innovation... Bref, nous avons de très grandes aspirations.

Ces aspirations sont fondées sur des forces bien réelles. Nous avons accompli des progrès depuis cinquante ans, notamment par la hausse du taux de scolarisation générale et universitaire. Pensons aussi à la transition parfois douloureuse mais réussie d'une économie fortement basée sur le secteur manufacturier vers une économie axée sur le savoir et les segments à haute valeur ajoutée des secteurs économiques dits traditionnels. Nous avons redéfini l'identité de notre métropole en nous appuyant sur nos créateurs dans tous les domaines, de la tenue de grands festivals à la reconfiguration de quartiers complets autour de projets porteurs. En somme, nous avons de bonnes raisons d'avoir des attentes élevées pour l'avenir de notre métropole.

Pourtant, malgré ces progrès, les résultats ne sont pas au rendez-vous et Montréal arrive toujours en queue de peloton au classement des principales métropoles d'Amérique du Nord. Devant ce constat, nous cherchons à comprendre ce qui ne va pas, à identifier les sources des entraves qui empêchent la ville de se développer à la vitesse et à la hauteur de nos aspirations.

C'est dans le but de faire le point et, dans la mesure du possible, de servir de catalyseur pour enclencher certaines décisions cruciales pour notre avenir que la Chambre de commerce du Montréal métropolitain a demandé à un groupe d'experts et de gestionnaires d'expérience de se pencher sur les enjeux de gouvernance et de fiscalité de la métropole.

En mandatant ce groupe d'experts, la Chambre voulait s'assurer d'obtenir une analyse objective, non complaisante et non partisane sur la situation de la métropole. À la lumière des recommandations audacieuses qui sont contenues dans ce rapport, il apparaît clairement que la Chambre a fait le bon choix. Intitulé « Une métropole à la hauteur de nos aspirations », ce rapport propose une série de mesures concrètes qui permettront à Montréal d'être plus dynamique et plus performante.

Nous sommes persuadés que les citoyens et la communauté

d'affaires accorderont à ce rapport la plus grande attention. Le rapport ne prétend pas être une feuille de route complète qui permettra de rattraper tout le retard accumulé. Il propose toutefois des changements fondamentaux qui permettraient à notre métropole de poursuivre son développement sur des bases solides et d'exploiter ses capacités de création et d'innovation.

Je tiens à remercier les membres du comité, madame Diane Wilhelmy ainsi que messieurs Marcel Côté, Claude Séguin, André Boisclair, André Delisle et Gilles Godbout, d'avoir accepté de se prêter à cet exercice. Toutes ces personnes se sont impliquées parce qu'elles ont à cœur le succès de Montréal et nous les remercions chaleureusement.

En terminant, je rappelle à tous que le changement est exigeant. Si nous voulons une métropole à la hauteur de nos ambitions, il nous faudra agir avec détermination. Il nous faudra appuyer nos élus qui auront le courage de faire des choix difficiles. C'est l'engagement que prend la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.

Le président et chef de la direction,

**Michel Leblanc**



## MOT DES COPRÉSIDENTS



Montréal, le 31 mars 2010

Monsieur le Président et Chef de la direction de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain,

Au nom du Groupe de travail, nous avons le plaisir de vous présenter le rapport du Groupe de travail sur les enjeux de gouvernance et de fiscalité de Montréal.

Le mandat que la Chambre nous a confié le 10 septembre dernier était la production d'une série de recommandations simples qui pourraient être mises en œuvre rapidement afin d'améliorer la performance de notre métropole. Si l'essentiel de ce que nous vous présentons aujourd'hui répond à ce critère, il va sans dire que nous traitons tout de même d'enjeux complexes qui imposent souvent des nuances. Le document que vous avez sous les yeux est donc plus volumineux que ce que nous anticipions parce que la nature de notre mandat nous a

menés à soulever plus de questions et à pousser plus loin notre réflexion.

Notre but n'était pas de faire l'examen exhaustif du processus qui a conduit à la situation actuelle de Montréal, mais un diagnostic rigoureux de la situation s'imposait pour nous permettre de proposer des pistes de solution. Deux principaux messages se dégagent de notre travail : la Ville de Montréal doit mieux s'organiser dans la foulée des transformations municipales des dernières années et le gouvernement du Québec doit prendre les moyens de répondre adéquatement aux problématiques et aux besoins de la région métropolitaine.

Le présent rapport suggère des changements importants dans certaines organisations. Nous invitons les personnes concernées par ces changements à mettre leurs intérêts particuliers dans une juste perspective et à assumer leur leadership en profitant de l'occasion pour réfléchir au bien commun et à l'avenir de la métropole.

Nous voulons profiter de l'occasion pour remercier André Boisclair, André Delisle, Gilles Godbout et Diane Wilhelmy, qui signent le présent rapport avec nous et avec qui nous avons eu le plaisir de collaborer dans le cadre de nos travaux. Nous remercions également Louis Roquet, qui était membre du Groupe lors de sa mise sur pied,

mais qui a choisi de contribuer à l'avenir de la métropole d'une autre façon en acceptant le poste de directeur général de la Ville de Montréal.

Nous espérons que ce rapport saura répondre à vos attentes et sera en mesure de provoquer des changements qui profiteront à l'ensemble des citoyens de la région métropolitaine.

**Marcel Côté**

**Claude Séguin**

**UNE  
MÉTROPOLE  
À LA HAUTEUR  
DE NOS  
ASPIRATIONS**  
MEMBRES DU  
GROUPE

**M. MARCEL CÔTÉ**

Associé fondateur de  
SECOR Conseil

**M. ANDRÉ DELISLE**

Administrateur de sociétés et  
consultant, ancien directeur  
des finances, Ville de Montréal,  
et ancien sous-ministre adjoint,  
ministère des Finances,  
gouvernement du Québec

**M. CLAUDE SÉGUIN**

Vice-président principal,  
Développement de l'entreprise  
et Investissements stratégiques  
chez CGI et ancien sous-ministre  
des Finances, gouvernement du  
Québec

**M. GILLES GODBOUT**

Consultant, ancien sous-ministre  
des Finances, gouvernement du  
Québec

**M. ANDRÉ BOISCLAIR**

Consultant, développement  
stratégique et affaires publiques,  
ancien ministre des Affaires  
municipales et de la Métropole,  
gouvernement du Québec

**MME DIANE WILHELMY**

Consultante, ancienne  
sous-ministre du ministère des  
Relations internationales du  
gouvernement du Québec et  
ancienne déléguée générale du  
Québec à New York

## SOMMAIRE

En mai 2009, l'Association des économistes québécois (ASDEQ) a tenu à Montréal son congrès annuel sous le thème « Les grandes villes, moteurs du développement économique ». En filigrane de cette réflexion se trouvaient le rôle de Montréal comme moteur économique du Québec et, par ricochet, la santé économique de Montréal comme grande ville.

Quelques semaines plus tard, le président du congrès, M. Marcel Côté, et le président du programme du congrès, M. Claude Séguin, recommandaient, dans la foulée des conclusions du congrès, la formation d'un groupe de travail qui verrait à proposer aux autorités politiques locales et provinciales des mesures visant à améliorer la gouvernance et la fiscalité municipales dans la région de Montréal.

La Chambre de commerce du Montréal métropolitain a décidé de saisir l'invitation des deux conférenciers, de créer le Groupe de travail sur les enjeux de gouvernance et de fiscalité de Montréal et de financer ses travaux. MM. Côté et Séguin ont accepté de coprésider le Groupe de travail, qui était aussi formé de personnes ayant eu l'occasion par le passé de traiter de dossiers concernant Montréal dans le cadre de leurs activités professionnelles, particulièrement au gouvernement du Québec. Se sont joints aux deux coprésidents :

- M. André Boisclair, consultant, développement stratégique et affaires publiques, ancien ministre des Affaires municipales et de la Métropole, gouvernement du Québec
- M. André Delisle, administrateur de sociétés et consultant, ancien directeur des finances, Ville de Montréal, et ancien sous-ministre adjoint, ministère des Finances, gouvernement du Québec
- M. Gilles Godbout, consultant, ancien sous-ministre des Finances, gouvernement du Québec
- Mme Diane Wilhelmy, consultante, ancienne sous-ministre du ministère des Relations internationales du gouvernement du Québec et ancienne déléguée générale du Québec à New York

Ce rapport présente les conclusions des travaux du Groupe. Après six mois de réflexion, le Groupe est convaincu de la nécessité d'un virage important dans la façon dont la région montréalaise est organisée pour faire face à ses défis locaux. Cette prise de conscience est d'ailleurs partagée par la majorité des personnes rencontrées dans le cadre des travaux du Groupe.

Ce rapport s'inscrit par ailleurs dans la lignée des rapports Picard, Pichette, Bédard et Bernard, qui, depuis trente ans, ont ausculté les problèmes de la région de Montréal. Les parcours professionnels respectifs des membres du Groupe les ont toutefois rendus très conscients qu'il peut être difficile de changer les structures établies. C'est donc avec un souci d'en faciliter la mise en œuvre que le Groupe a abordé son mandat.

## UN GRAND VIRAGE S'IMPOSE

Les grandes structures municipales de la région et les principes qui les sous-tendent résultent de décisions politiques qui sont l'aboutissement de débats ayant duré plus de dix ans. Le Groupe de travail n'a pas cru qu'il était de son ressort de remettre en cause la nature des grandes structures telles la Communauté métropolitaine de Montréal, les arrondissements à Montréal et à Longueuil et les pouvoirs qui sont dévolus aux villes de la région par le gouvernement du Québec. Mais à l'intérieur de ces grands paramètres politiques, il y a toutefois une très grande marge de manœuvre pour améliorer ce qui est en place et pour effectuer le changement de trajectoire qui s'impose.

Un virage est impératif. Combien de temps acceptons-nous que la région de Montréal soit au bas du classement des grandes villes américaines, au dernier rang pour la richesse et à l'avant-dernier rang pour la productivité? Combien de temps accepterons-nous les problèmes de pauvreté et d'iniquité qui accompagnent cette faible performance économique? Combien de temps les Québécois accepteront-ils comme métropole un moteur économique qui n'en est pas un, à l'avant-dernier rang parmi les quelque soixante grandes villes des pays industrialisés pour le pouvoir de stimulation économique dans leur zone d'influence<sup>1</sup>?

On peut tenter de fermer les yeux sur la situation. Le rapport du comité d'experts de l'OCDE sur l'économie de la région métropolitaine de Montréal, publié en 2004 et malheureusement tombé dans l'oubli, présentait un diagnostic très similaire. La réalité qu'il décrivait persiste, que nous l'ignorions ou non. Les immigrants le savent d'ailleurs. Chaque année, malgré les efforts de nos gouvernements, trois fois plus d'entre eux choisissent de s'établir à Toronto plutôt qu'à Montréal.

Cette sous-performance économique de la région de Montréal n'est évidemment pas due uniquement aux carences de sa gouvernance et de sa fiscalité. Les travaux de l'ASDEQ ont toutefois bien montré comment ces éléments pourraient contribuer à faire de Montréal une ville plus efficace, donc plus attractive et plus productive. C'est dans cette optique que l'amélioration

<sup>1</sup> POLÈSE, Mario. 2009. *The Wealth and Poverty of Regions : Why Cities Matter*. Chicago : University of Chicago Press.

de la gouvernance et de la fiscalité est importante. Les structures municipales en place sont le résultat d'une sédimentation de nombreuses initiatives réalisées au fil des ans. Certaines s'imposaient selon les circonstances de l'heure. D'autres étaient des compromis aux conséquences parfois néfastes qui n'avaient pas été perçues lors de leur mise en œuvre. Il n'y a pas de coupables derrière les insuffisances qui s'en dégagent. Il s'agit plutôt de bonnes intentions qui ont fait leur temps et qui ne correspondent plus au contexte d'aujourd'hui. La fragmentation qui caractérise beaucoup de ces structures doit nous préoccuper tout particulièrement.

## NOS RECOMMANDATIONS

Le Groupe de travail a formulé 33 recommandations, certaines plus structurantes que d'autres, mais toutes importantes et réalisables. Elles peuvent être regroupées selon les grands chapitres du rapport. Devant l'étendue de son mandat, le Groupe a toutefois priorisé un nombre limité d'enjeux, ce qui l'a amené à étudier cinq questions en profondeur : la gestion de la Ville de Montréal, l'organisation du gouvernement du Québec dans la métropole, l'organisation et la promotion du développement économique dans la région, le transport en commun et les enjeux fiscaux.

En 2000, l'île de Montréal a amorcé un double processus d'intégration et de décentralisation qui a donné lieu, six ans plus tard, à une ville regroupant 87 % de la population de l'île, à une agglomération responsable de services collectifs pour toute l'île à un partage fiscal plus équitable et à 19 arrondissements décentralisés ayant leurs propres élus pour la prestation des services de proximité.

Après quatre ans de fonctionnement, certaines carences sont devenues évidentes dans les structures établies. Ainsi, il est évident que la Ville de Montréal doit renforcer ses fonctions centrales. Avec un budget de 5 milliards \$, elle doit se doter à l'interne d'un contre-poids ressemblant à un conseil du trésor dont sont dotées presque toutes les administrations publiques de cette envergure en Amérique du Nord. Elle doit aussi mieux se structurer pour que sa décentralisation soit non seulement effective, mais aussi efficace. À cet égard, la Ville de Montréal peut s'inspirer des gouvernements et des grandes entreprises qui ont aussi des organisations décentralisées et dont la pérennité est assurée par des règles de saine gestion. D'où en particulier l'importance de normes et de standards communs. D'où également l'importance de regrouper en services partagés les fonctions de soutien et d'expertise au sein de l'administration.

Il est aussi apparu essentiel au Groupe de travail de clarifier l'autorité du directeur général de la Ville sur les directeurs d'arrondissement. En fait, le Groupe de travail recommande que les directeurs d'arrondissement relèvent administrativement du directeur général de la Ville. Cette clarification hiérarchique ne modifie pas les devoirs des directeurs d'arrondissement face aux élus de l'arrondissement. En fait, ils doivent demeurer au service de leur maire d'arrondissement, tout comme le sont les sous-ministres par rapport aux ministres ou encore, à Paris, les directeurs d'arrondissement par rapport au maire d'arrondissement. Le Groupe recommande un changement similaire pour les directeurs financiers des arrondissements.

Dans un autre ordre d'idées, le Groupe de travail a constaté la « non-organisation » du gouvernement du Québec face à la réalité métropolitaine. Les structures qui définissent actuellement la présence du gouvernement du Québec dans la région métropolitaine de Montréal, fragmentée dans cinq régions administratives, ont une logique qui fait malheureusement abstraction de la réalité métropolitaine. La quasi-totalité des hauts fonctionnaires et dirigeants politiques du gouvernement du Québec rencontrés par le Groupe de travail a d'ailleurs admis qu'il n'y avait pas, au gouvernement du Québec, de véritable conscience de la réalité métropolitaine. Les discours, les engagements et les programmes de relance auront peu d'impact tant que le gouvernement du Québec ne s'organisera pas mieux dans la région métropolitaine. Actuellement, ses interventions ne sont pas optimales, faute de prendre en compte un aspect fondamental de la réalité montréalaise : son intégration dans une région métropolitaine.

Ce caractère dysfonctionnel de l'organisation du gouvernement du Québec dans la région s'observe bien dans la promotion du développement économique, où la fragmentation et les pressions centrifuges ne sont pas contrées par des structures intégrées, fortes et pertinentes. Le Groupe de travail a fait diverses recommandations pour mieux organiser la présence du gouvernement du Québec dans la région, tout en reprenant la logique administrative qui préside à l'organisation actuelle. Ainsi, le Groupe recommande la création d'un comité ministériel de la région métropolitaine de Montréal et d'un secrétariat à la région métropolitaine de Montréal. Il propose que les ministères particulièrement actifs dans la région métropolitaine se dotent d'une structure de coordination pour la région de Montréal. Il recommande aussi la rationalisation des nombreux organismes créés ou soutenus financièrement par le gouvernement du Québec et qui occasionnent une fragmentation inacceptable des efforts de promotion économique.

Le milieu économique a aussi une responsabilité à cet égard : il pourrait mieux s'organiser pour faire pression sur les paliers politiques local, provincial et fédéral. La Chambre de commerce du Montréal métropolitain, qui a commandité nos travaux, doit exercer un leadership en la matière et mobiliser les forces vives du milieu dans un conseil des décideurs visant à maximiser l'impact que pourraient avoir les chefs de file du milieu économique sur les politiques des gouvernements dans la région de Montréal.

Le transport collectif est un microcosme des défis de la région métropolitaine, marquée par de l'indécision, des tiraillements et un manque d'imputabilité. Le gouvernement du Québec s'est donné d'ambitieux objectifs de développement durable qui auront un impact majeur sur l'organisation du transport collectif dans la région. Ces objectifs ne se matérialiseront pas sans une accentuation significative du transport collectif et une densification du tissu urbain, contrant la tendance à l'étalement urbain. Ce phénomène a paradoxalement été stimulé par la mise sur pied et l'expansion au cours des dernières années du réseau des trains de banlieue.

Ces considérations nous ont amenés à proposer un changement structurel fondamental dans la gouvernance du transport collectif dans la région. Le gouvernement du Québec est la seule autorité habilitée à faire les arbitrages politiques et techniques liés au développement futur du réseau métropolitain de transport collectif. Le Groupe de travail propose qu'il assume l'entière responsabilité du développement du réseau métropolitain du transport collectif. Il devra évidemment consulter la région et en particulier tenir compte du schéma d'aménagement de la CMM, mais en bout de piste, le gouvernement devra faire les arbitrages qui s'imposent entre les intérêts des municipalités, ses objectifs de développement durable et les coûts de développement du réseau qu'il assume en quasi-totalité. Ce sont ces arbitrages qui structureront l'évolution du territoire où résident la moitié des Québécois.

Pour concrétiser cette orientation, le Groupe de travail propose que l'Agence métropolitaine de transport (AMT) soit remplacée par une société d'État responsable de planifier et de réaliser le développement du réseau de transport régional dans le cadre des orientations du gouvernement du Québec. Les autres responsabilités de l'AMT, liées à l'exploitation, devraient être transférées à la CMM, les municipalités ayant toutes les compétences pour les gérer.

Le Groupe de travail a finalement abordé la situation fiscale de la région au palier municipal. Contrairement

aux conclusions de plusieurs spécialistes de la fiscalité municipale, nos travaux indiquent que l'impôt foncier s'avère une base de revenus très appropriée comme principale source de financement des municipalités de la région de Montréal, particulièrement dans un contexte où elles détiennent presque l'exclusivité de ce champ de taxation. La volonté de la Ville de Montréal de réduire l'écart entre les charges foncières de ses citoyens et celles des banlieues, en particulier Laval et Longueuil, l'a amenée à geler les comptes de taxes pendant presque une décennie. Plus que toute autre chose, cette décision politique est à l'origine de la crise financière larvée de la Ville de Montréal dont font état les médias depuis plusieurs années. Une Ville ne peut se permettre de ne pas indexer le compte de taxes foncières sans risquer une impasse budgétaire.

L'enjeu principal pour les finances des villes est le financement du transport en commun, où d'importants projets de mise à niveau des infrastructures – telle la rénovation du métro et de ses voitures –, la volonté de tous les intervenants d'augmenter la part des déplacements des Montréalais par le biais des transports collectifs et la nécessité de doter la région métropolitaine d'un véritable réseau régional intégré vont amener des investissements majeurs de 10 à 15 milliards \$ au cours de la prochaine décennie. L'augmentation de l'offre de services qui en résultera occasionnera des pressions importantes sur les budgets municipaux dans le cadre des règles actuelles de financement, même avec une contribution majeure du gouvernement du Québec aux principales infrastructures. C'est pourquoi le Groupe de travail préconise qu'une taxe régionale *ad valorem* sur l'essence puisse être perçue dans l'ensemble de la région métropolitaine desservie par les infrastructures de transport régional. Chaque cent de taxe générerait environ 35 M\$. Bien que perçue par Québec, cette taxe serait déterminée par les élus de la CMM. En somme, l'imputabilité politique suivrait l'imputabilité financière.

## LE SUIVI

Les 33 recommandations sont listées à la fin de ce résumé. Elles sont évidemment d'importance variée et interpellent diverses instances. Certaines nécessitent des changements législatifs et d'autres, de simples décrets. Plusieurs ne requièrent que des décisions de nature administrative. Un suivi systématique de leur application s'impose. Le chapitre 7 mentionne un rapport récent du vérificateur général du Québec qui soulevait le manque de suivi des obligations législatives en matière de transport collectif par la plupart des instances gouvernementales et municipales de la région; un constat qui a d'ailleurs surpris le Groupe de travail.

Les recommandations du Groupe de travail sont applicables rapidement, ce qui en justifie un suivi systématique. Le Groupe de travail recommande à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain d'assurer ce suivi. Les recommandations peuvent être regroupées selon les instances interpellées.

#### **1. Ville de Montréal**

Organisation du centre décisionnel, normes de service, services partagés, indexation du compte d'impôts fonciers, accompagnement des grands projets, indépendance du comité de vérification, financement des investissements, tarification de l'eau.

#### **2. Gouvernement du Québec**

Comité ministériel, Secrétariat à la région métropolitaine, statistiques régionales, sous-ministres adjoints pour Montréal, plans stratégiques métropolitains, entente-cadre sur le développement économique, orientations du transport collectif, changement de mission de l'AMT, rationalisation des organismes locaux de développement à Montréal, CRÉ.

#### **3. Ville de Montréal et gouvernement du Québec**

Amendements à la Charte de la Ville.

#### **4. Communauté métropolitaine de Montréal**

Exploitation du transport collectif, Montréal International, taxe sur l'essence pour le transport collectif.

#### **5. Chambre de commerce du Montréal métropolitain**

Formation d'un Conseil des décideurs, suivi des recommandations.

## **LE COURAGE D'AGIR**

Le Groupe de travail remercie tous ceux qui ont contribué à ce rapport et, en particulier, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, qui a fourni les ressources nécessaires à l'accomplissement de son mandat. Les membres du Groupe de travail ont perçu dans le milieu une volonté profonde que les choses changent et souhaitent que la mise en application des recommandations en soit conséquente. Montréal et sa région peuvent faire beaucoup mieux économiquement que ce qu'il en est actuellement. Améliorer la gouvernance et la fiscalité municipales dans la région peut être un jalon de progrès important.

## **LES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL**

**Marcel Côté**  
**Claude Séguin**  
**André Boisclair**  
**André Delisle**  
**Gilles Godbout**  
**Diane Wilhelmy**

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

### RECOMMANDATION 1 :

LA VILLE DE MONTRÉAL DOIT SE DOTER D'UNE FONCTION CENTRALE POUR ANALYSER DE FAÇON AUTONOME LA VALEUR ET LES OPTIONS DE TOUT DOSSIER AYANT DES INCIDENCES FINANCIÈRES IMPORTANTES AVANT QUE CELUI-CI SOIT SOUMIS POUR APPROBATION AUX AUTORITÉS POLITIQUES.

### RECOMMANDATION 2 :

LA VILLE DE MONTRÉAL DOIT RENFORCER SES SERVICES CENTRAUX AFIN QU'ILS PUISSENT REMPLIR ADÉQUATEMENT LES FONCTIONS QUI LEUR SONT DÉVOLUES.

### RECOMMANDATION 3 :

LA CHARTE DE LA VILLE DE MONTRÉAL DEVRAIT ÊTRE AMENDÉE POUR QUE LES DIRECTEURS D'ARRONDISSEMENT SOIENT NOMMÉS PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE, APRÈS CONSULTATIONS APPROPRIÉES, ET QU'ILS RELÈVENT ADMINISTRATIVEMENT DE SON AUTORITÉ. IL DEVRAIT AUSI EN ÊTRE AINSI DES DIRECTEURS FINANCIERS, QUI POUR LEUR PART RELÈVERAIENT ADMINISTRATIVEMENT DU DIRECTEUR DES FINANCES DE LA VILLE DE MONTRÉAL.

### RECOMMANDATION 4 :

LE CONSEIL MUNICIPAL DEVRAIT REVOIR LA COMPOSITION DU COMITÉ DE VÉRIFICATION, POUR Y ASSURER UNE REPRÉSENTATION MAJORITAIRE DE MEMBRES INDÉPENDANTS ET L'ABSENCE DE MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF.

### RECOMMANDATION 5 :

LA VILLE DE MONTRÉAL DEVRAIT ÊTRE L'UNIQUE RESPONSABLE DES PROCESSUS DE CONSULTATION PUBLIQUE POUR L'APPROBATION DES GRANDS PROJETS. ELLE DEVRAIT SIMPLIFIER LES MÉCANISMES D'APPROBATION ET DÉVELOPPER DES MESURES CONVIVIALES D'ACCOMPAGNEMENT ET D'ENCADREMENT DES PROMOTEURS DE FAÇON À FACILITER LA RÉALISATION DE CES PROJETS.

### RECOMMANDATION 6 :

EN CONCERTATION AVEC LES ARRONDISSEMENTS, LA VILLE DE MONTRÉAL DEVRAIT IDENTIFIER LES SERVICES DE PROXIMITÉ FOURNIS PAR LES ARRONDISSEMENTS POUR LESQUELS DES NORMES DE SERVICE DEVRAIENT S'APPLIQUER. IL FAUDRAIT QUE LES SERVICES PRIORITAIRES POUR LESQUELS DE TELLES NORMES DEVRAIENT ÊTRE MISES EN PLACE SOIENT EXPLICITEMENT IDENTIFIÉS. UNE FOIS LES NORMES DÉFINIES, LEUR MISE EN PLACE DEVRAIT FAIRE L'OBJET DE MÉCANISMES D'APPLICATION ET DE SUIVI.

### RECOMMANDATION 7 :

LA VILLE DE MONTRÉAL DEVRAIT ENTREPRENDRE UN EXAMEN SYSTÉMATIQUE DES SERVICES DE SOUTIEN ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE EN CE MOMENT RÉPARTIS DANS LES ARRONDISSEMENTS ET DÉFINIR LES CONDITIONS FAVORABLES À LEUR REGROUPEMENT DANS DES UNITÉS DE SERVICES PARTAGÉS.

### RECOMMANDATION 8 :

LA VILLE CENTRALE DEVRAIT APPROUVER LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DES ARRONDISSEMENTS ET DÉVELOPPER UN CADRE UNIQUE D'EMBAUCHE ET D'ALLOCATION DE CONTRATS FORFAITAIRES AVEC DES LIGNES DIRECTRICES TRÈS CLAIRES POUR LES ARRONDISSEMENTS. LES ARRONDISSEMENTS DEVRAIENT ÊTRE OBLIGÉS DE JUSTIFIER LES EMBAUCHES À L'EXTERNE LORSQUE DES RESSOURCES SONT DISPONIBLES À L'INTERNE.

### RECOMMANDATION 9 :

LA VILLE DE MONTRÉAL DEVRAIT REVOIR SES RÈGLES D'IMPUTATION DU COÛT DU FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS DE RATTRAPAGE DANS LES ARRONDISSEMENTS MOINS BIEN DOTÉS, AFIN D'ÉVITER QUE LES INIQUITÉS ACTUELLES SE PERPÉTUE.

### RECOMMANDATION 10 :

LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC DEVRAIT CONSTITUER UN COMITÉ MINISTÉRIEL CHARGÉ DE LA COHÉRENCE DES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES À L'ÉGARD DE LA MÉTROPOLE ET DE L'ORIENTATION DES RELATIONS ENTRE LES AUTORITÉS RÉGIONALES ET LE GOUVERNEMENT.

### **RECOMMANDATION 11 :**

LE GOUVERNEMENT DEVRAIT METTRE SUR PIED UN **SECRETARIAT** À LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DONT LA DOUBLE MISSION SERAIT D'APPUYER LE COMITÉ MINISTÉRIEL DANS LA COORDINATION DES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES ET D'ASSURER LA CONCERTATION DES AGENTS GOUVERNEMENTAUX AVEC LES INTERVENANTS DE LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE **MONTRÉAL** DANS LES INTERVENTIONS FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DE LA MÉTROPOLE.

### **RECOMMANDATION 12 :**

L'INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU **QUÉBEC** DEVRAIT RECEVOIR LE MANDAT ET LES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE UN PROGRAMME DE STATISTIQUES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES CONCERNANT LES RÉGIONS MÉTROPOLITAINES DU **QUÉBEC**, EN PARTICULIER POUR LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE **MONTRÉAL**.

### **RECOMMANDATION 13 :**

CHAQUE MINISTÈRE DU GOUVERNEMENT DU **QUÉBEC** DEVRAIT PRÉPARER UN PLAN D'ACTION POUR LA MÉTROPOLE AFIN DE S'ASSURER QUE LES PROGRAMMES GÉRÉS DANS LES DIRECTIONS RÉGIONALES CORRESPONDENT À DES PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT POUR LA MÉTROPOLE DANS SON ENSEMBLE.

### **RECOMMANDATION 14 :**

LE GOUVERNEMENT DU **QUÉBEC** DEVRAIT DÉVELOPPER AVEC LE MILIEU MONTRÉALAIS UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT CONSIGNÉE DANS UNE ENTENTE-CADRE AVEC LES AUTORITÉS POLITIQUES RÉGIONALES ET LE MILIEU ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION. CETTE ENTENTE DEVRAIT ÊTRE COORDONNÉE PAR LE **SECRETARIAT** À LA RÉGION MÉTROPOLITAINE. UNE TELLE STRATÉGIE DEVRAIT S'APPUYER SUR UN TABLEAU DE BORD DES INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT DE LA RÉGION, INTÉGRANT DES MESURES COMPARATIVES AVEC D'AUTRES MÉTROPOLES.

### **RECOMMANDATION 15 :**

LE MINISTÈRE DU **DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**, DE **L'INNOVATION** ET DE **L'EXPORTATION** ET LE MINISTÈRE DE **L'EMPLOI** ET DE LA **SOLIDARITÉ SOCIALE** DEVIENNT LE MINISTÈRE CHARGÉ DE LA RESPONSABILITÉ DE LEURS CINQ DIRECTIONS RÉGIONALES DE LA RÉGION DE **MONTRÉAL** À UN SOUS-MINISTRE ADJOINT.

### **RECOMMANDATION 16 :**

LE GOUVERNEMENT DU **QUÉBEC** DEVRAIT ABOLIR LES **CRÉ** DONT LE TERRITOIRE CORRESPOND À CELUI D'UNE MUNICIPALITÉ ET CONFIER LES RESPONSABILITÉS ET LES BUDGETS QUI LEUR SONT DÉVOLUS AUX AGGLOMÉRATIONS OU MUNICIPALITÉS CORRESPONDANT À LEUR TERRITOIRE.

### **RECOMMANDATION 17 :**

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE AU GOUVERNEMENT DU **QUÉBEC** UNE RATIONALISATION DU RÉSEAU DES **CLD**, **CDEC** ET **SAJE** SUR L'ÎLE DE **MONTRÉAL**, DANS LA PERSPECTIVE D'UN REGROUPEMENT DES FORCES AUTOUR D'UN NOMBRE PLUS RESTREINT DE PÔLES.

### **RECOMMANDATION 18 :**

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE AUX LEADERS ÉCONOMIQUES INFLUENTS DE LA RÉGION DE SE MOBILISER AUTOUR DE LA CONSTITUTION D'UN « **CONSEIL DES DÉCIDEURS** », QUI SERAIT UNE VOIX FORTE ET REPRÉSENTATIVE DU MILIEU ÉCONOMIQUE SUR LES QUESTIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION AUPRÈS DES AUTORITÉS POLITIQUES.

### **RECOMMANDATION 19 :**

LA **CMM** DEVRAIT MAINTENIR LE MANDAT DE PROSPECTION DE **MI** À L'ÉTRANGER AINSI QUE LES BUDGETS QUI Y SONT CONSACRÉS. LES VILLES ET LES AGGLOMÉRATIONS POURRAIENT PAR AILLEURS DÉCIDER D'ÉTENDRE CE MANDAT DE DÉVELOPPEMENT AUX INVESTISSEMENTS DES FILIALES ÉTRANGÈRES SUR LEUR TERRITOIRE RESPECTIF.

## RECOMMANDATION 20 :

MONTRÉAL INTERNATIONAL ET INVESTISSEMENT QUÉBEC DEVRAIENT COLLABORER DANS LA PROSPECTION D'INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS POUR LA RÉGION DE MONTRÉAL, DANS LE CADRE D'UN PARTENARIAT FORMEL QUI SPÉCIFIERAIT LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE CHACUN. CECI PERMETTRAIT À MONTRÉAL INTERNATIONAL DE DÉGAGER PLUS DE RESSOURCES AU MARKETING INTERNATIONAL DE LA RÉGION.

## RECOMMANDATION 21 :

LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC DEVRAIT ASSUMER PLEINEMENT SES RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE TRANSPORT COLLECTIF DANS LA RÉGION DE MONTRÉAL. APRÈS AVOIR CONSULTÉ LES AUTORITÉS POLITIQUES LOCALES, IL DEVRAIT DÉTERMINER LES GRANDES ORIENTATIONS ET PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU RÉGIONAL DE TRANSPORT COLLECTIF, Y COMPRIS LE MÉTRO. CES PRIORITÉS DEVRAIENT TENIR COMPTE DE L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE DE LA RÉGION ET DE SES PROPRES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.

## RECOMMANDATION 22 :

LA CMM DEVRAIT COMPLÉTER RAPIDEMENT SON PLAN D'AMÉNAGEMENT ET FAIRE PART DE SES RECOMMANDATIONS AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC QUANT AUX ORIENTATIONS ET PRIORITÉS DU DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU RÉGIONAL DE TRANSPORT COLLECTIF.

## RECOMMANDATION 23 :

LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC DEVRAIT REMPLACER L'AMT PAR UNE SOCIÉTÉ D'ÉTAT DONT LA MISSION PRINCIPALE SERAIT DE PLANIFIER ET DE RÉALISER LES INFRASTRUCTURES DU RÉSEAU RÉGIONAL DE TRANSPORT COLLECTIF DANS LA RÉGION DE MONTRÉAL EN FONCTION DES ORIENTATIONS ET PRIORITÉS ARRÊTÉES PAR LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC.

## RECOMMANDATION 24 :

LA RESPONSABILITÉ POLITIQUE DE L'EXPLOITATION DES SERVICES RÉGIONAUX DE TRANSPORT EN COMMUN SUPERVISÉS ACTUELLEMENT PAR L'AMT DEVRAIT RELEVER DE LA CMM.

## RECOMMANDATION 25 :

LA GESTION DES REVENUS FISCAUX DÉDIÉS AU TRANSPORT COLLECTIF, EN CE MOMENT ASSUMÉE PAR L'AMT, DEVRAIT REVENIR À LA CMM POUR USAGE AUX MÊMES FINS.

## RECOMMANDATION 26 :

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE DE MAINTENIR L'IMPÔT FONCIER COMME ASSISE PRINCIPALE DES REVENUS FISCAUX DES MUNICIPALITÉS DE LA RÉGION.

## RECOMMANDATION 27 :

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE À LA VILLE DE MONTRÉAL D'INSTAURER UNE POLITIQUE DE TARIFICATION DE L'EAU POUR FINANCER L'ENSEMBLE DES COÛTS REQUIS POUR LA MISE À NIVEAU DES INFRASTRUCTURES DE PRODUCTION ET DE DISTRIBUTION.

## RECOMMANDATION 28 :

LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC DEVRAIT FINANCER LA PARTIE SPÉCIALISÉE DES SERVICES POLICIERS ET LE TRANSPORT SCOLAIRE À MONTRÉAL.

## RECOMMANDATION 29 :

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE QUE LA VILLE DE MONTRÉAL RÉALISE OU FASSE RÉALISER DES ÉTUDES COMPARATIVES DE SES SERVICES MUNICIPAUX POUR EN DÉTERMINER L'EFFICACITÉ PAR RAPPORT AUX GRANDES VILLES D'AMÉRIQUE DU NORD EN SITUATION SIMILAIRE.

## RECOMMANDATION 30 :

LA VILLE DE MONTRÉAL DEVRAIT AUGMENTER SES CHARGES FISCALES BASÉES SUR LA VALEUR FONCIÈRE AU MOINS AU NIVEAU DE L'INFLATION À CHAQUE ANNÉE.

### **RECOMMANDATION 31 :**

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC DE DONNER À LA CMM, AUX FINS EXCLUSIVES DU TRANSPORT COLLECTIF, L'AUTORISATION DE FAIRE PERCEVOIR PAR LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC UNE TAXE AD VALOREM SUR L'ESSENCE VENDUE SUR SON TERRITOIRE.

### **RECOMMANDATION 32 :**

LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC DEVRAIT S'ASSURER QUE LES PROGRAMMES TRIPARTITES D'AIDE FINANCIÈRE À LA RÉFECTION ET AU RENOUVELLEMENT DES INFRASTRUCTURES URBAINES SOIENT PROLONGÉS D'AU MOINS CINQ ANS ET ADAPTÉS À L'AMPLEUR DU RATTRAPAGE À EFFECTUER.

### **RECOMMANDATION 33 :**

LE GROUPE RECOMMANDE QUE LA CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN METTE SUR PIED UN PROGRAMME DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU PRÉSENT RAPPORT ET QU'ELLE EN RENDE COMPTE PÉRIODIQUEMENT AU CONSEIL DES DÉCIDEURS ET AUX DIVERSES INSTANCES INTERPELLÉES PAR LES RECOMMANDATIONS.





