



Chambre de commerce
et d'industrie de **Québec**

*Agir ensemble sur
l'économie régionale*



CAP SUR
QUÉBEC 2025

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION GÉNÉRALE	2
1.1 Le mandat	2
1.2 Cadre méthodologique	2
1.3 Structure du document.....	3
2. MISE EN CONTEXTE	4
3. DIAGNOSTIC ÉCONOMIQUE	6
3.1 Diagnostic externe	6
3.2 Diagnostic interne	12
3.3 Synthèse du diagnostic économique.....	14
3.4 Principaux défis à relever et opportunités à portée de main	16
4. ENJEUX PRIORITAIRES DE LA COMMUNAUTÉ D’AFFAIRES	18
5. VISION ET PRINCIPES DIRECTEURS	19
5.1 Vision économique 2025	19
5.2 Principes directeurs	20
5.3 Leviers de la Chambre.....	20
5.4 Axes de développement	21
5.5 Prochaines étapes : de la stratégie à l’action	22
6. CONCLUSION	22
ANNEXE 1 – MÉTHODOLOGIE	24
ANNEXE 2 – LISTE DES ENTREVUES	26
ANNEXE 3 – ÉQUIPE DE RÉALISATION	27
Comité d’Orientation de la CCIQ	27
Équipe SECOR-KPMG	27

1. INTRODUCTION GÉNÉRALE

1.1 LE MANDAT

SECOR-KPMG a été mandaté par la Chambre de commerce et d'industrie de Québec (CCIQ) pour l'aider à définir les grands enjeux économiques de la prochaine décennie et à formuler la vision économique 2025 de Québec et sa région.

Les objectifs fixés étaient dans un premier temps d'établir un diagnostic réaliste et impartial de l'économie de la ville de Québec et de sa région. De là, le mandat prévoyait de qualifier une vision claire du développement économique des 12 prochaines années et de proposer des axes de développement pour mettre en œuvre la vision de la Chambre de commerce et d'industrie de Québec.

1.2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Afin de s'assurer d'adopter une vision ralliant les différents acteurs économiques de la région et membres de la Chambre de commerce, ainsi que des objectifs répondant aux enjeux majeurs du développement économique de Québec, SECOR-KPMG a établi une démarche autour des pôles suivants :

OUTILS MÉTHODOLOGIQUES PROPOSÉS	
Diagnostic externe	<ul style="list-style-type: none">● Un portrait détaillé de l'économie de Québec et de son évolution à l'aide d'indicateurs pertinents, afin de faire un portrait objectif de l'état actuel de l'économie de Québec● Une synthèse des visions économiques régionales a été réalisée afin de documenter les différentes visions économiques de Québec parmi les principaux acteurs de la région;
Diagnostic interne	<ul style="list-style-type: none">● Des entrevues avec 20 grands acteurs de la région ont servi à dresser une liste préliminaire d'enjeux;● Un questionnaire visant à mieux connaître la perception des forces et faiblesses de la ville de Québec, des défis pour les prochaines années, les tendances de l'économie et enjeux touchant les acteurs a été utilisé● Une consultation des cercles d'intérêt de la Chambre de commerce et d'industrie de Québec;
Articulation des enjeux	<ul style="list-style-type: none">● Résultant des étapes précédentes, les enjeux préliminaires sont articulés autour des forces, faiblesses, opportunités et menaces pour les prochaines années présentées dans le diagnostic de l'état de l'économie de la région de Québec● Un événement vision permettant de faire intervenir les membres de la CCIQ dans l'établissement des enjeux, de la vision et des axes de développement● La caractérisation et l'évaluation des différents enjeux économiques soulevés et du positionnement au travers des entrevues et événements
Séance avec	<ul style="list-style-type: none">● Présentation des résultats des diagnostics externe et interne

comités d'orientation	<ul style="list-style-type: none">● Discussion autour des enjeux identifiés et approbation finale
Vision	<ul style="list-style-type: none">● Proposition de la vision● Proposition d'axes de développement stratégiques● Activités et principes directeurs

1.3 STRUCTURE DU DOCUMENT

Le présent rapport constitue une synthèse des travaux réalisés et des résultats développés dans le processus précédemment décrit. Le rapport présente en premier lieu une synthèse de la précédente vision de la Chambre.

Suit un extrait du diagnostic économique de la ville de Québec et de sa région. Cette section comprend une présentation des forces et faiblesses de l'économie de Québec à partir de l'analyse économique de Québec et sa région¹, un sommaire des entrevues avec les grands acteurs économiques, les cercles d'intérêts et les membres, ainsi qu'un aperçu des opportunités et menaces auxquelles Québec pourrait faire face dans les prochaines années.

La section suivante du document articule les enjeux prioritaires pour Québec dans les 12 années à venir à partir des principales conclusions du diagnostic. Ces enjeux ont fortement influencé la direction de la vision 2025 qui est présentée dans la troisième section.

Les trois étapes précédentes dressent la table pour établir la vision, ses principes directeurs et ses axes de développement.

¹ Cette section présente un résumé d'un plus long rapport qui a été remis à la Chambre dans le cadre de l'exercice de vision et qui présente des indicateurs économiques sur Québec et sa région.

2. MISE EN CONTEXTE

La vision économique de la CCIQ est celle des entreprises de Québec. La CCIQ demeure la seule organisation de Québec qui peut faire valoir spécifiquement la vision des entreprises quant aux enjeux de développement économique.

La dernière vision économique de la Chambre remonte à 2001. À cette époque, Caliente de Kevin Parent trône au sommet du palmarès musical québécois, *Gladiator* remporte l'Oscar du meilleur film, l'Avalanche du Colorado gagne la Coupe Stanley avec notamment Raymond Bourque, le *iPhone* n'existe pas, et nous assistons à la première élection d'une ville unifiée. La vision de la Chambre de commerce était alors orientée vers un développement économique viable et endogène passant par la diversification économique liée à l'économie du savoir et une stratégie d'intervention globale. Ce pôle central devait être soutenu par l'internationalisation de la ville, les entreprises comme pilier économique, le développement de la main-d'œuvre et la création d'un milieu propice au développement économique.

SCHÉMA DE LA VISION 2000-2012

Enjeux et axes de développement



Sources : Chambre de commerce et d'industrie de Québec et SECOR-KPMG

Certains changements prennent plus de temps avant de s'implanter, s'intégrer à la structure économique, alors que certains enjeux ont connu des obstacles dans la recherche de solution. Le tableau suivant permet d'apprécier le chemin parcouru.

SOMMAIRE DES RÉSULTATS DE LA PRÉCÉDENTE VISION DE LA CCIQ 2000-2012

LES GRANDS PÔLES ET AXES DE DÉVELOPPEMENT DE LA VISION 2000-2012	STATUT
Pôle 1 : Québec, le calibre d'une ville internationale	
1.1 Accueil, attractivité, rayonnement	
Pôle 2: Les entreprises, le poumon de notre économie	
2.1 La compétitivité des entreprises	
2.2 La promotion des exportations	
2.3 Le partenariat public-privé	
2.4 La consolidation du secteur manufacturier	
Pôle 3: La main-d'œuvre, des compétences professionnelles à la portée de nos entreprises	
3.1 Une formation adaptée aux besoins du marché: formation professionnelle et multilingue	
3.2 Une politique d'immigration proactive	
Pôle 4: Un milieu propice au développement	
4.1 Le regroupement des municipalités	
4.2 L'organisation métropolitaine des services aux entreprises	
4.3 La vocation de la Capitale-Nationale	

Interprétation des résultats :  objectif non atteint,  amélioration remarquée,  objectif atteint

Ainsi, le suivi des résultats nous permet de constater que Québec fait toujours face à des défis quant au développement des entreprises. Entre autres, on dénote des lacunes plus importantes quant à la promotion des exportations et à l'organisation des services aux entreprises à l'échelle de la région métropolitaine.

Dans d'autres cas, certaines améliorations vers la réalisation des objectifs ont été remarquées, mais les objectifs restent à compléter. Les résultats de l'internationalisation de Québec en ce qui a trait à son accueil, son attractivité et son rayonnement à travers le monde restent mitigés. Aussi, bien qu'on ne puisse parler de consolidation du secteur manufacturier, ce dernier se distingue tout de même en demeurant stable alors que le secteur perdait des plumes partout en Amérique du Nord.

D'autres défis incluaient les partenariats public-privé, la formation adaptée aux besoins du marché et la vocation de la Capitale-Nationale pour stimuler le développement économique.

Par ailleurs, certains axes de développement ont été aboutis. C'est le cas du regroupement des municipalités, de la mise en place d'une politique d'immigration proactive et de l'amélioration de la compétitivité des entreprises (ex. : secteur de la photonique, services financiers et assurances, etc.).

Les réussites et échecs ont influencé l'état de l'économie de Québec en 2012 : c'est pourquoi un diagnostic nous permet de définir les bases sur lesquelles se pose la vision 2025 de la Chambre de commerce.

3. DIAGNOSTIC ÉCONOMIQUE

Le discours économique général actuel à Québec est très positif. Plusieurs facteurs le justifient amplement et la confiance de la population en ses capacités est certes un atout important qui détone par rapport à la situation qui prévalait au début des années 2000. Comme le prochain diagnostic économique le montre, il demeure toutefois que plusieurs aspects de l'économie de Québec méritent d'être corrigés.

3.1 DIAGNOSTIC EXTERNE

DES FORCES INDÉNIABLES

La région métropolitaine de Québec² pouvait compter en 2012 sur une main-d'œuvre estimée à 422 000 travailleurs pour soutenir son économie. À 5,1 %, son taux de chômage est parmi les plus faibles d'Amérique de Nord, indiquant une situation se rapprochant du plein-emploi.

Depuis 2001, le PIB de Québec a augmenté en moyenne de 2,4 % annuellement passant de 20,9 G\$ à 26,4 G\$ en 2011 (\$ 2002), soit 33,8 G\$ en dollars courants³. De plus, sa croissance n'a pas été paralysée par la récession avec une croissance annuelle moyenne de 2,8 % entre 2006 et 2011, soit plus du double que la moyenne de l'ensemble du Québec et du Canada. Cette avancée lui a permis de gagner en importance relativement à son poids économique au sein du Québec et du Canada.

DÉMOGRAPHIE

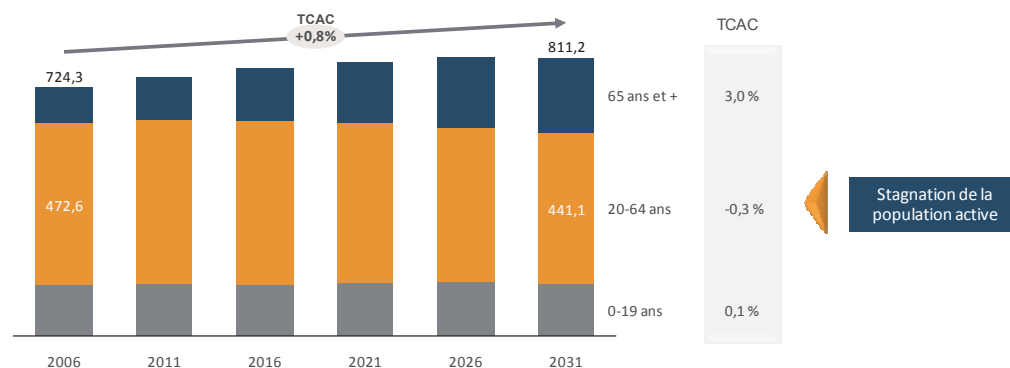
Pourtant, dans les prochaines années, le vieillissement de la population posera un défi au renouvellement de la population active. On prévoit ainsi que la population active de Québec sera en décroissance pour les 20 prochaines années, soit un saut de 473 000 personnes en 2006 à 441 000 en 2031. Sur la même période, le nombre d'aînés doublera pour atteindre près d'un quart de million, soit 26 % de la population.

² Québec est la 2^e plus grande ville au Québec et la 11^e au Canada, couvrant une superficie de 3 350 km², la région métropolitaine de recensement de Québec inclut en son sein 22 villes et municipalités, dont Québec, Lévis, Lac-Beauport, etc. Sauf indication, il est généralement question de cette région (RMR de Québec) vu la disponibilité des indicateurs à l'étude.

³ Conference Board of Canada et Institut de la statistique du Québec (ISQ)

PERSPECTIVES DÉMOGRAPHIQUES POUR LA RMR DE QUÉBEC

2006-2031, population en milliers de personnes et TCAC en %



Source : Institut de la statistique du Québec (Perspectives démographiques, édition 2009)

Québec a toutefois fait mieux que les prévisions grâce à la croissance de l'emploi et de l'immigration. En 2011, la population se chiffrait à 765 706 personnes, soit 1,2 % de plus que les 756 500 prévues.

Dans un contexte démographique à faible croissance, l'accroissement de la population bénéficie de l'amélioration de l'immigration internationale. L'immigration internationale vers Québec a augmenté au cours des dernières années passant de 23 % de la croissance de population en 2001 à 33 % en 2011. Bien que cette part reste inférieure à l'apport de l'immigration dans la population d'Ottawa et d'Halifax, Québec est dans la bonne voie. La part d'immigrants dans la population totale est elle-même passée de 2,9 % en 2001 à 5,1 % en 2011⁴.

Le défi réside davantage dans l'attraction des immigrants puisque le taux de rétention de la ville de Québec, estimé à 85 %, demeure supérieur à la moyenne canadienne ; les immigrants qui viennent, restent! Leur intégration au marché du travail pose cependant problème durant leurs premières années : la population immigrante aurait un taux de chômage de 12,7 % de plus que la population non immigrante, alors que cet excédant est de 9,6 % à Ottawa et 6,9% à Halifax⁵.

MARCHÉ DE L'EMPLOI

Globalement, à 65,7 % le taux d'emploi de Québec a rejoint celui d'Halifax depuis 2011 et diminue tranquillement son écart avec Ottawa. Cependant, des divergences apparaissent lorsqu'on découpe le taux d'emploi en fonction des groupes d'âge dans la population. Le tableau suivant permet de rendre compte des écarts entre les taux d'emploi par groupe d'âge pour un échantillon de RMR. Québec se distingue ainsi par un fort taux d'emploi pour la population de 15 à 44 ans, alors que le constat s'inverse pour les 45 ans et plus.

Le revenu personnel *per capita* de Québec est passé de 28 402 \$ à 40 618 \$ entre 2001 et 2011 : sa croissance de 3,6 % en moyenne est supérieure à celle d'Ottawa et d'Halifax⁶! Une hausse qui lui a permis de dépasser le revenu personnel moyen d'Halifax (2011 : 39 035 \$) et de diminuer l'écart avec Ottawa de 18 % à 8 % (2011 : 43 825 \$)⁷.

⁴ Institut de la Statistique de Québec, Statistique Canada, Ville de Québec et analyse SECOR-KPMG

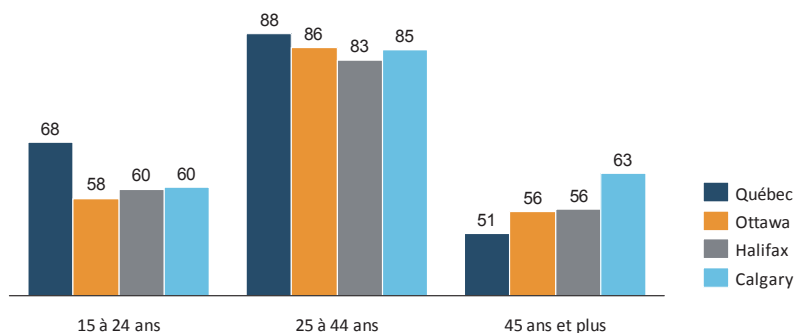
⁵ Groupe Analyse

⁶ Afin d'identifier la position relative de Québec, des villes comparables ont été sélectionnées selon leur structure économique et leur position géographique. Les villes d'Ottawa et Halifax ont été retenues pour les comparables canadiens et les villes d'Allentown (PA), d'Harrisburg (PA), Syracuse (NY), Hartford (CT) et Portland (ME) ont été sélectionnées pour les comparables américains. (Voir méthodologie détaillée en annexe 1)

⁷ Conference Board of Canada

TAUX D'EMPLOI PAR GROUPE D'ÂGE

2012, en %, par région métropolitaine de recensement



Source : Statistique Canada

Le marché du travail de Québec est donc assez dynamique, mais le taux moins élevé chez les 45 ans et plus reflète une (ancienne) économie davantage tournée vers le secteur public et des retraites hâtives.

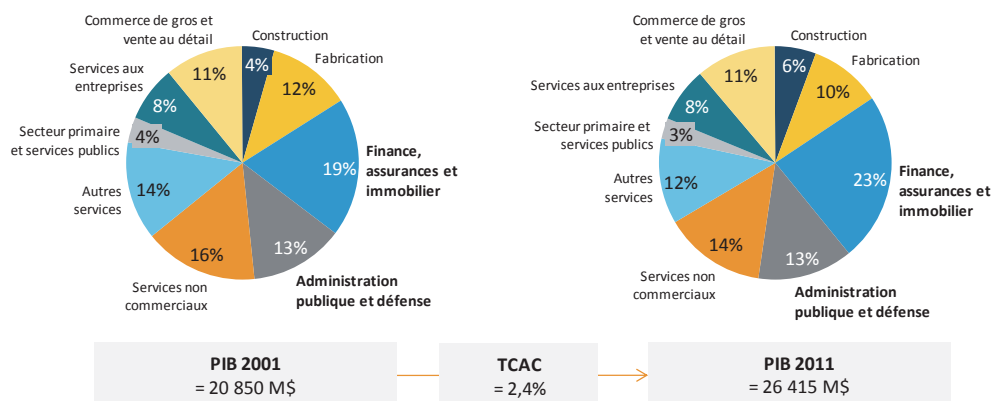
STRUCTURE ÉCONOMIQUE

La diversification économique qui est depuis longtemps présente dans le discours économique des grands acteurs fait davantage référence à une moins grande dépendance envers l'état qu'une réelle diversification des secteurs. Vu la taille de la ville de Québec, l'économie gagne au contraire à se spécialiser dans des secteurs de forces et à développer des filières porteuses tout en diminuant la présence du secteur public.

Certains secteurs se démarquent tout particulièrement depuis les 10 dernières années, c'est le cas du secteur des finances et assurances qui voit sa part du PIB passer de 19 % à 23 % entre 2001 et 2011. L'administration publique est quant à elle restée stable à 13 % du PIB. Globalement, le PIB de Québec (en \$ constant de 2002) a augmenté de 20,9 G\$ en 2001 à 26,4 G\$ en 2011, ce qui représente une augmentation annuelle moyenne d'environ 2,4%. Le tableau ci-dessous présente la composition du PIB.

COMPOSITION DU PIB DE LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE QUÉBEC

2001 et 2011, en millions de dollars de 2002



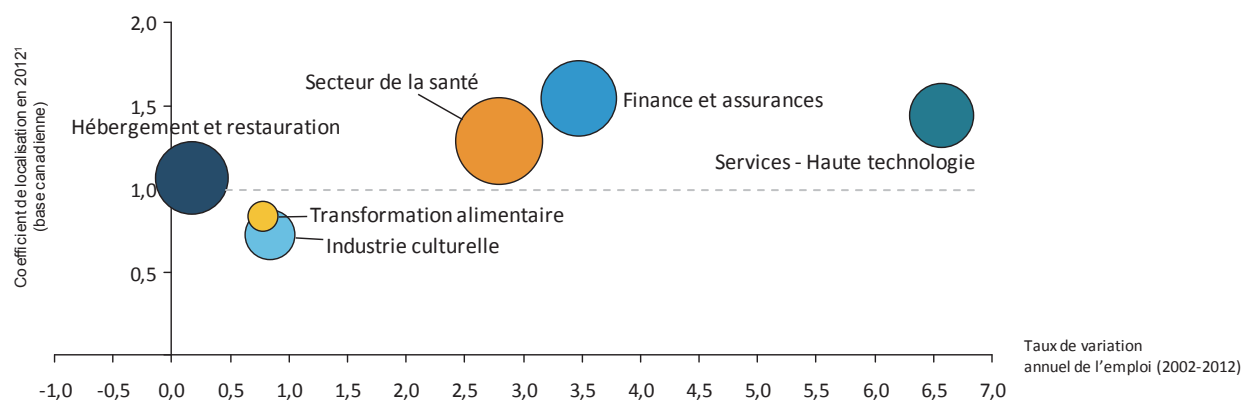
Note : Le secteur Autres services inclut les services personnels, les industries d'information et culturelles, le transport et l'entreposage. Le secteur des services non commerciaux comprend la santé et l'éducation.
 Source : Conference Board of Canada

Québec jouit depuis quelques années du développement de secteurs de force comme celui de la Haute technologie et de Finance et assurances. Le secteur Services professionnels scientifiques et techniques dont fait partie la grappe des services de la haute technologie compte à lui seul pour près de 30% de la création d'emploi depuis les 10 dernières années.

Le positionnement des grappes industrielles de Québec montre une forte concentration des emplois dans le secteur Finance et assurances. Les secteurs de haute technologie connaissent la plus forte croissance depuis les 10 dernières années avec un taux de croissance annuel moyen de 6,6 % entre 2002 et 2012. Le secteur de l'hébergement et de la restauration est important en termes d'emplois absolus, mais sa croissance est plutôt stagnante depuis les dernières années (0,5 %).

POSITIONNEMENT DES GRAPPES INDUSTRIELLES DE QUÉBEC

RMR de Québec, milliers d'emplois, 2002-2012



Note : 1- Il s'agit pour chaque secteur économique du rapport entre sa part de l'emploi dans la RMR de Québec et sa part de l'emploi au Canada. On l'appelle aussi coefficient de spécialisation. Sa formule mathématique est : Coefficient de localisation = (Emploi dans un secteur économique de la RMR/Emploi total de la RMR) / (Emploi dans ce même secteur au Canada/Emploi total au Canada). Un quotient supérieur à 1 indique une spécialisation relative de la RMR de Québec dans le secteur.

Source : Statistique Canada (Enquête sur la population active) et analyse SECOR-KPMG

DES VULNÉRABILITÉS RÉELLES

ENTREPRENEURIAT

Le fort taux d'emploi chez les 44 ans et moins et le taux de chômage très faible se sont réalisés en dépit de l'entrepreneuriat. En effet, le nombre d'entreprises par rapport à la population est relativement faible à Québec. L'entrepreneuriat de nécessité est faible compte tenu du fort taux d'emploi et l'immigration encore timide prive Québec d'un bassin d'entrepreneurs.

Pourtant, la ville de Québec serait la ville la plus compétitive sur le plan des coûts d'opération dans la catégorie des villes de 500 000 à 1 million d'habitants⁸. Cependant, cette compétitivité est surtout influencée par les faibles salaires et donc ne traduit pas un réel avantage pour Québec.

Un signe prometteur réside dans le niveau des investissements du secteur privé ayant remonté depuis les 15 dernières années, malgré que leur niveau demeure inférieur au Québec et au Canada. Le nombre d'entreprises qui utilisent le levier de la bourse est aussi anormalement bas lorsqu'on tient compte du

⁸ KPMG International (Étude sur les coûts concurrentiels, 2012)

pois économique de Québec dans le Canada⁹. En 2012, 28 entreprises de Québec étaient cotées en bourse, alors qu'on en dénombrait 49 en 2009, le plus haut sommet atteint jusqu'à présent.

INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

Sur la scène internationale, l'ensemble du Québec accuse un retard par rapport au reste du Canada. En effet, la proportion des propriétaires d'entreprises actifs en affaires sur la scène internationale en 2011 était de 13,6 % au Québec, alors que cette proportion est de 19,4 % pour le reste du Canada¹⁰.

Ce constat reste vrai pour la région de Québec : en effet, ses entreprises exportent une moins forte proportion de leurs ventes vers l'extérieur du Québec que le reste de la province. En effet, 40,6 % des entreprises de Québec exportent plus de 50 % de leurs ventes ailleurs qu'au Québec alors que cette proportion est de 52,2 % pour l'ensemble du Québec¹¹ : un retard qui pourrait nuire à la croissance économique.

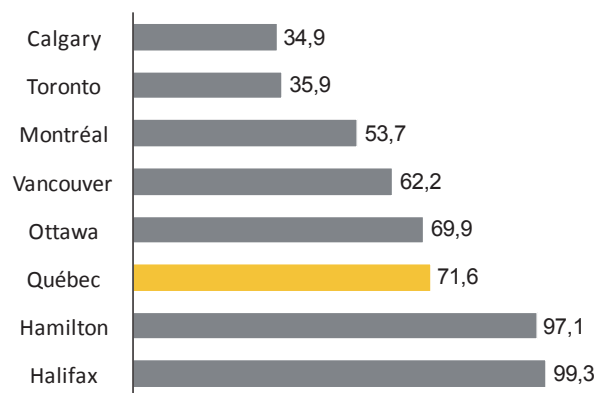
INNOVATION

Québec bénéficie d'un système d'innovation bien présent à travers ses multiples centres de recherche (ex. : biotechnologies, optique-photonique, ...) avec plus de 1 300 chercheurs universitaires et 400 laboratoires, groupes de recherche, consortiums, instituts et centres de recherche¹². Cependant, les résultats de ces recherches restent mitigés. En effet, si la région réussit à produire fortement des publications, peu de ces recherches mènent à des brevets.

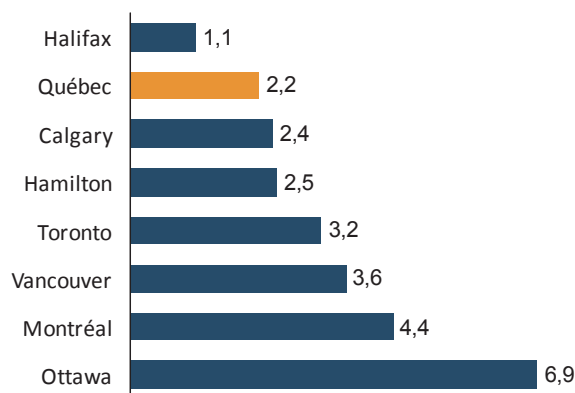
RÉSULTATS DE LA RECHERCHE PAR MILLIARD DE \$ DU PIB

2010, nombre de publications et brevets par milliard de \$

NOMBRE DE PUBLICATIONS PAR MILLIARD DE \$ DU PIB



NOMBRE DE BREVETS PAR MILLIARD DE \$ DU PIB



Source : Conference Board of Canada et données du United States Patent compilées par l'Institut de la Statistique du Québec

⁹ Leurs parts dans le TSX et le TSX Venture étaient de 0,3 % et 0,5 % respectivement, alors que le poids économique de Québec au sein du Canada est de 2,2 %. (Source : Google Finance, TMX, Québec International)

¹⁰ Fondation de l'entrepreneuriat du Québec, « Scène internationale: les entrepreneurs du Québec sont-ils actifs? », 2011

¹¹ Focus Stratégique 2013, KPMG-SECOR

¹² Ville de Québec et Re\$earch Infosource Inc.

Selon un sondage réalisé auprès d'entreprises de Québec en 2011, les principales difficultés rencontrées dans les projets d'innovation sont lors de la mise en marché des innovations et dans la gestion du risque¹³. La capacité d'innover et la relève sont vues par les entreprises sondées comme les deux plus grands enjeux à la croissance des entreprises dans les prochaines années.

ATTRACTIVITÉ

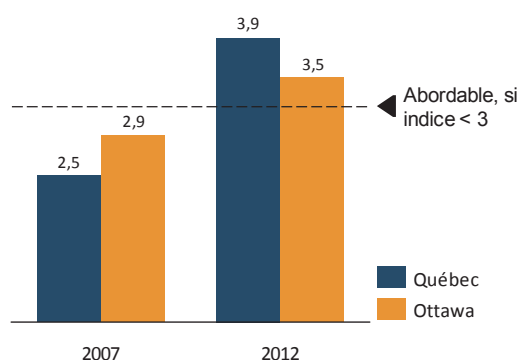
Longtemps, la région de Québec a réussi à préserver une qualité de vie à ses résidents. Le dynamisme économique des dernières années et les changements qui en découlent représentent toutefois une certaine menace à cet acquis.

Ainsi, les dernières années ont vu un recul de l'accessibilité au marché immobilier. Bien que les prix moyens des logements à Québec soient inférieurs aux RMR comparables, le véritable enjeu du marché de l'habitation est l'accessibilité par rapport aux revenus.

L'indice d'accessibilité en 2007 était de 2,5, signifiant qu'il fallait autant années de salaire brut pour payer sa maison en moyenne. L'attrait de l'accession à la propriété s'est détérioré rapidement depuis 2007 : le marché de l'habitation est aujourd'hui moins accessible qu'à Ottawa!

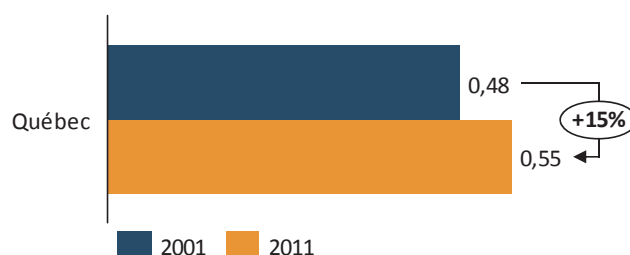
Durant la dernière décennie, on a pu observer une augmentation du nombre de véhicules en circulation à Québec supérieure à la croissance de la population. Entre 2001 et 2011, le nombre de véhicules en circulation à Québec a augmenté de 24,9 % pour atteindre 307 176 véhicules, alors que la population a crû de 7,4 %. La hausse de la proportion du nombre de véhicules entraîne une accélération de l'usure des infrastructures routières, une augmentation du temps de déplacement, de la pollution, etc.

INDICE D'ACCESSIBILITÉ DEMOGRAPHIA 2007-2012



Source : Demographia

NOMBRE DE VÉHICULES EN CIRCULATION PAR PERSONNE Ville de Québec, 2001-2011



Source SAAQ

¹³ Enquête Innovation Exportation, SECOR (2011)

3.2 DIAGNOSTIC INTERNE

GRANDS ACTEURS ÉCONOMIQUES DE QUÉBEC ET CERCLES D'INTÉRÊTS

La rencontre de grands acteurs de l'économie et des cercles d'intérêts de la Chambre se voulait une occasion de prendre le pouls de l'économie en recueillant les commentaires et perceptions des acteurs au cœur de son fonctionnement. Les rencontres avec 20 personnes jouant des rôles clés dans l'économie de Québec ainsi que les cercles d'intérêt de la Chambre font partie du diagnostic interne de la ville de Québec (voir liste à l'annexe 2).

Québec vu par ses grands acteurs se distingue par sa bonne performance économique des dernières années et sa stabilité due principalement à une forte présence du secteur public. Par contre, dans les prochaines années, Québec veut être perçue comme une ville culturelle et innovante de par la mise en valeur des actifs culturels et la distinction de ses créneaux d'excellence, particulièrement dans les domaines technologiques. Une ville qui se démarque par sa qualité de vie pour toutes les générations.

Parmi les grands enjeux qui sont ressortis, on peut citer les suivants plus que les autres :

- La **main-d'œuvre** est abordée sous les angles de la disponibilité, de la compétence (formation, bilinguisme) et de l'attraction de talents;
- L'**innovation** se décline en termes de financement, de transferts technologiques et de coopération entre le milieu académique (recherche vers innovation) et l'environnement d'affaires (développement des innovations). L'innovation vue dans un écosystème d'interactions parmi lesquelles l'entrepreneur doit avoir un rôle-clé;
- Le **transport et l'aménagement du territoire** (développement des infrastructures et des transports verts) doivent être développés pour assurer la mobilité des travailleurs, l'attraction des familles et le développement de quartiers résidentiels multigénérationnels;
- Le **soutien de l'entrepreneuriat et des secteurs de force** doit être optimisé pour favoriser la création d'entreprises (réseau de contacts, fiscalité, formation, financement) et développer les créneaux d'excellence de Québec dans les secteurs médicaux, des biotechnologies, des hautes technologies et de la finance et assurances. Cela inclut également l'optimisation des espaces de développement industriel et la cohésion des organisations d'aide au développement d'entreprises;
- L'**attractivité** de Québec ressort au travers des thèmes de l'attraction de la main-d'œuvre et des entreprises;
- La **culture et les actifs patrimoniaux** qu'il faut mettre en valeur;
- Les **secteurs de force** actuels et les prochains à développer, p.ex. : culture, technoculture, nordicité, haute technologie et énergie;
- Le **statut de Capitale** de Québec devrait être davantage mis de l'avant pour attirer l'activité économique et retenir les sièges sociaux.

La consolidation du diagnostic externe (section 3.1) et interne (section 3.2) a permis de cerner les forces, faiblesse, défis et opportunités pour le développement de l'économie de Québec et à identifier les principaux enjeux pour les années à venir.

ÉVÉNEMENT-VISION

La vision de la Chambre avait comme ambition de bien représenter ses membres, leurs enjeux, leurs préoccupations. Pour se faire, un « événement vision » a eu lieu afin de faire intervenir les membres de la CCIQ dans l'établissement des enjeux, de la vision et des axes de développement potentiels.

Les cinq principaux enjeux identifiés par les membres ont été ceux de l'attractivité de la ville, la main-d'œuvre (compétences, disponibilité, attraction et rétention), l'entrepreneuriat, le transport et l'accessibilité au territoire, ainsi que le savoir et l'éducation.

- **L'attractivité de la région** transparait dans la volonté des acteurs de conserver le dynamisme de la ville, sa qualité de vie et d'assurer son rayonnement à travers le développement des atouts de la ville (tourisme, développement du front fluvial, secteur de la recherche, etc.);
- Le **besoin de main-d'œuvre qualifiée et disponible** est ressorti des thèmes de l'offre de formation adéquate avec les besoins du marché, de la maîtrise de l'anglais au travail, de l'attraction des talents et d'immigrants avec des compétences reconnues, etc. ;
- L'**entrepreneuriat** doit être développé davantage en passant par l'accélération de la création d'entreprises, la création d'un écosystème de ressources entrepreneuriales, la valorisation des brevets, etc.
- Le **savoir et l'éducation** passent par le volet de mise en valeur de la recherche, le transfert des innovations en entreprises et le rapprochement des entreprises et du milieu universitaire (offre de stages, complémentarité des formations);
- Le **transport et l'accessibilité du territoire** comme point névralgique du développement économique de la ville dans les prochaines années afin de lier Québec aux autres villes d'Amérique du Nord, faciliter le transport à l'intérieur de la ville et la maximisation des infrastructures en place.

La mise en commun des éléments du diagnostic externe et interne a permis de former un consensus autour des défis et opportunités pour la ville de Québec et sa région. Ce dernier est présenté à la section suivante.

3.3 SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC ÉCONOMIQUE

Le diagnostic externe joint aux comptes-rendus des entrevues avec les grands acteurs économiques de Québec, les cercles d'intérêts et les membres de la Chambre nous permet de dégager les forces et faiblesses de l'économie de Québec, ainsi que les opportunités et les défis qui lui feront face d'ici à 2025. Les prochaines sous-sections présentent les résultats de la mise en commun des diagnostics externes et internes.

LES PRINCIPALES FORCES

2013

FORCES	DESCRIPTIONS
LE MOMENTUM ÉCONOMIQUE	
Québec a connu l'une des meilleures croissances économiques au Canada au cours de la dernière décennie	<ul style="list-style-type: none"> ● Son PIB, actuellement de près de 34 milliards \$, a crû deux fois plus rapidement depuis 2006 que celui de l'ensemble du Québec et du Canada ● Le poids de l'économie de Québec dans celles de l'ensemble du Québec et du Canada a pris de l'ampleur ● L'économie de Québec est caractérisée par une propension à la stabilité : sa structure lui a permis de passer à travers la récession de 2008-2009, mais cette même structure permettra rarement les croissances spectaculaires
Le marché de l'emploi se porte très bien	<ul style="list-style-type: none"> ● Le taux d'emploi a crû pour atteindre près de 66 % ● Le taux d'emploi chez les jeunes de 15 à 44 ans atteint presque 90% et est supérieur à ceux affichés à Ottawa et Halifax. Il reflète le dynamisme des nouveaux secteurs de l'économie de Québec
Québec a mieux fait que les perspectives démographiques	<ul style="list-style-type: none"> ● Le nombre d'immigrants a presque doublé dans les dernières années et l'immigration représente une part de plus en plus importante de la croissance démographique ● Les migrations régionales ont été bénéfiques pour Québec ; même en provenance de Montréal
UNE ÉCONOMIE QUI S'EST TROUVÉE UNE IDENTITÉ	
L'économie de Québec s'est spécialisée dans des secteurs de force	<ul style="list-style-type: none"> ● La croissance économique des 10 dernières années a davantage reposé sur le secteur privé ● Le secteur de la finance, assurance et immobilier représente 23 % de l'économie ● La haute technologie et la santé ont connu de fortes croissances
Qualité de vie, culture et infrastructures sont des actifs importants	<ul style="list-style-type: none"> ● La qualité de vie demeure élevée et les crimes contre la personne et les biens demeurent à un niveau très faible ● La culture se manifeste dans le patrimoine et la modernité ● Québec dispose de toutes les infrastructures stratégiques : port en eaux profondes, aéroport, chemins de fer et accès autoroutiers

LES PRINCIPALES FAIBLESSES

2013

FAIBLESSES	DESCRIPTIONS
DES LEVIERS ÉCONOMIQUES INQUIÉTANTS	
L'entrepreneuriat devrait être la clé pour la création de richesse à Québec, mais demeure à la traîne	<ul style="list-style-type: none"> ● La taille de l'économie de Québec rend l'attrait limité pour de grands investissements étrangers, d'où l'importance de se tourner vers des entrepreneurs de la région ● L'entrepreneuriat de nécessité n'est pas propice avec un taux d'emploi élevé ● Certains grands secteurs de Québec permettent difficilement de créer une entreprise ● Les entreprises sont peu actives à l'international et le niveau de bilinguisme est toujours faible
L'écosystème de financement est incomplet	<ul style="list-style-type: none"> ● Le nombre d'entreprises de Québec inscrites à la bourse et leur capitalisation boursière sont inférieurs au poids de l'économie dans le Canada ● Le capital de risque n'est pas assez présent et adopte trop une approche « spray and pray »
La recherche est bien déployée, mais peine à donner des résultats	<ul style="list-style-type: none"> ● Québec produit moins de brevets d'invention, tant en valeur qu'en nombre, que les autres grandes villes canadiennes ● Par contre, les chercheurs sont très dynamiques quant aux publications scientifiques
Le dynamisme économique s'est moins bien reflété dans les revenus	<ul style="list-style-type: none"> ● Les revenus de la population de Québec sont toujours inférieurs à la moyenne canadienne ● Si on a rattrapé le niveau d'Halifax, l'écart est encore important par rapport à Ottawa qui profite notamment des excellents salaires de la fonction publique fédérale ● La faible (ou demie) présence de sièges sociaux affecte négativement le dynamisme
Rien n'est gagné côté démographique	<ul style="list-style-type: none"> ● La population de Québec est vieillissante ● L'immigration ne représente toujours que 5 % de la population et leur intégration au marché du travail pourrait être meilleure
QUÉBEC EST ENCLAVÉE ET SE SOUVIENT DIFFICILEMENT	
Dans le corridor économique de l'Est de l'Amérique du Nord, Québec est au bout du réseau	<ul style="list-style-type: none"> ● Malgré la disponibilité d'infrastructures intéressantes, elles ne sont pas utilisées à leur plein potentiel et on hésite trop à les moderniser
Québec n'apprend pas suffisamment de ses erreurs	<ul style="list-style-type: none"> ● Les essais et les échecs font partie d'un processus d'innovation ● Québec a tendance à dissimuler ses échecs ; qui se souvient, indépendamment de la valeur des projets et des causes de leur retrait, de la Neurocité et du Pôle Défense-Sécurité ?

3.4 PRINCIPAUX DÉFIS À RELEVER ET OPPORTUNITÉS À PORTÉE DE MAIN

Les défis sont assimilables aux menaces qui limiteraient le potentiel économique de Québec et sa région. Ils sont arrimés avec le diagnostic. Les opportunités surviennent lorsqu'une économie peut miser sur des conditions de son environnement pour mettre en œuvre des activités qui contribueront à sa croissance. Les prochaines listes correspondent aux éléments que la communauté d'affaires a identifiés comme principaux défis et opportunités entre 2013 et 2025.

LES PRINCIPAUX DÉFIS

2013-2025

DÉFIS	DESCRIPTIONS
L'internationalisation des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ● La croissance économique sera limitée si les entreprises ne sont pas davantage présentes à l'extérieur du marché régional
Démographie et main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ● Des entreprises peuvent voir leur croissance limitée par une main-d'œuvre insuffisante en nombre et en compétences ● Le vieillissement de la population impliquera un remplacement important d'une bonne partie de la main-d'œuvre actuelle
Perte d'attractivité de la région	<ul style="list-style-type: none"> ● L'accessibilité à la propriété, principalement pour les jeunes ménages, risque de devenir très difficile ● Les déplacements des travailleurs et des consommateurs deviendront problématiques si la structure actuelle des transports urbains est maintenue
Faible présence de sièges sociaux	<ul style="list-style-type: none"> ● Le positionnement de Québec en tant que siège social du gouvernement doit être surveillé constamment pour qu'il ne s'effrite pas au quotidien ● Les sièges sociaux d'entreprises de Québec peu nombreux et devraient gagner en envergure
Non-optimisation des espaces de développement	<ul style="list-style-type: none"> ● Les terrains développables tant pour des activités industrielles que résidentielles seront encore plus rares ● Les espaces industriels actuels pourraient perdre de leur attrait sans une mise à niveau
Fiscalité	<ul style="list-style-type: none"> ● Le transfert du fardeau fiscal de la Ville de Québec vers les entreprises a atteint un seuil maximal qui pourrait faire en sorte de réduire les investissements et les embauches
Cohésion du développement économique régional	<ul style="list-style-type: none"> ● Si Québec et Lévis n'arriment pas davantage leur développement, elles perdront de leur compétitivité ● L'arrimage entre les organismes d'aide et de soutien aux entreprises est un prérequis à un développement soutenu

Source : Consolidation des entrevues avec les grands acteurs et diagnostic externe, SECOR-KPMG

LES OPPORTUNITÉS MAJEURES

2013-2025

OPPORTUNITÉS	DESCRIPTIONS
L'expansion des secteurs de forces de la région	<ul style="list-style-type: none"> ● La synergie entre les entreprises d'un même secteur peut avoir des effets de levier ● Le secteur des assurances pourrait mieux structurer sa filière ● L'optique-photonique trouve des applications multiples, notamment dans les biotechnologies, secteur des sciences de la vie où Québec se démarque ● La transformation alimentaire pourrait émerger de par la présence de joueurs majeurs à Québec
Le déploiement des TIC et des biotechnologies	<ul style="list-style-type: none"> ● Le quartier St-Roch comme vitrine des jeux vidéo et des technologies de l'information ● La mise sur pied d'accélérateurs d'entreprises favoriserait l'émergence d'entreprises
La mise en valeur de la culture et de la technoculture	<ul style="list-style-type: none"> ● Québec dispose de deux grands musées qui ont une capacité d'attraction certaine ● La culture vient alimenter le contenu et la créativité des univers technologiques et vice-versa
L'innovation grâce à un réseau de chercheurs chevronnés	<ul style="list-style-type: none"> ● Les universités et les collèges peuvent contribuer davantage à l'innovation et à la création d'entreprises ● Québec peut compter sur des centres de recherche de calibre mondial
La nordicité et le fleuve St-Laurent	<ul style="list-style-type: none"> ● L'adaptation de la société à son climat rigoureux a forcé l'innovation dans plusieurs domaines qui pourraient offrir produits et services ailleurs dans le monde ● Le développement du nord du Québec peut impliquer plusieurs entreprises de Québec, notamment en matière d'habitation ● L'hiver peut attirer davantage de touristes à Québec ● Le fleuve St-Laurent offre un énorme potentiel de développement touristique et industriel
L'énergie	<ul style="list-style-type: none"> ● Les coûts à la hausse de l'énergie rendront encore plus pertinents les bâtiments durables ● Québec pourrait héberger les sièges sociaux d'une éventuelle industrie pétrolière québécoise

Source : Consolidation des entrevues avec les grands acteurs et diagnostic externe, SECOR-KPMG

4. ENJEUX PRIORITAIRES DE LA COMMUNAUTÉ D'AFFAIRES

L'analyse des forces, faiblesses, défis et opportunités de l'économie de Québec a fait ressortir des enjeux majeurs qui devront être traités afin de garantir l'avenir de Québec. Un enjeu représente un défi important auquel l'économie de Québec fait face et doit relever afin de poursuivre sa croissance et sa performance.

Ces enjeux doivent être :

- Fondamentaux : ce sont les principales problématiques auxquelles fait face Québec
- Aiguilleurs de la stratégie : ils permettent de guider les axes de développement
- Globaux : ils sont définis dans une perspective d'ensemble, qui concerne toute la communauté d'affaires

Les enjeux pour Québec sont multiples. Leur priorisation correspond aux travaux tenus lors de la phase du diagnostic (rencontre des membres de la Chambre, entrevues des grands acteurs et diagnostic externe). La liste produite constitue donc les enjeux de la communauté d'affaires de Québec.

ARTICULATION DES ENJEUX ÉCONOMIQUES

2013-2025

GRANDES CATÉGORIES ET SOUS-THÈMES ASSOCIÉS

Talents et compétences

- La recherche constante d'une main-d'œuvre qualifiée, bilingue, diversifiée et en nombre suffisant
- L'attraction de travailleurs et d'entrepreneurs aux profils diversifiés et de provenances multiples
- L'arrimage entre les offres d'éducation et de formation avec les besoins des entreprises

Entrepreneuriat et base industrielle

- La nécessité de faire reposer la croissance économique sur les entreprises
- La difficulté des entreprises à s'internationaliser
- Les efforts d'innovation et le rôle des entreprises
- L'écosystème de financement incomplet aux étapes de prédémarrage et de démarrage
- Le potentiel inachevé de certains secteurs de force

Attraction et accessibilité

- La culture : promotion, mise en valeur et accessibilité
- Le maintien de la qualité de vie
- La connexion des infrastructures de Québec avec l'Amérique du Nord et l'Europe
- La faible optimisation des terrains
- Le renouveau de l'industrie touristique de Québec

Source : Consolidation des entrevues avec les grands acteurs et diagnostic externe, SECOR-KPMG

5. VISION ET PRINCIPES DIRECTEURS

La vision est le but à atteindre à long terme. Elle décrit les cibles à atteindre, est engageante et tient compte des enjeux décrits précédemment. Elle incarne ce que la Chambre et ses membres voient pour l'économie de Québec d'ici 2025.

5.1 VISION ÉCONOMIQUE 2025

La communauté d'affaires de Québec, en contribuant activement au dynamisme de l'économie de la région par ses actions résolument tournées vers le monde, par la force de son entrepreneuriat, ses innovations, son orientation technologique et la mise en valeur de ses actifs culturels et touristiques, aura participé en 2025 à créer la croissance économique la plus élevée de l'Est de l'Amérique du Nord

Attrayante autant pour la main-d'œuvre que pour les investissements, Québec et sa région verront leur développement économique s'exprimer par une contribution concrète à la prospérité des entreprises de Québec et à la qualité de vie des habitants de la capitale du Québec

Cette vision donne un objectif précis à la communauté d'affaires, soit celui de la croissance économique. Cette croissance économique pourrait par exemple se refléter dans l'augmentation des revenus. La vision s'articule aussi autour d'éléments porteurs qui servent de piliers à la vision :

- **L'ENTREPRENEURIAT** : ce sont les entreprises existantes, les entrepreneurs de demain, d'ici ou d'ailleurs, qui seront à la source de la croissance économique
- **L'INNOVATION** : le système d'innovation et l'audace en général doivent être consolidés, de même que l'intégration entre le monde de la recherche et celui des affaires
- **LES TECHNOLOGIES** : faire croître notre vitrine des TIC, mais aussi miser sur le manufacturier à haute valeur ajoutée
- **LA CULTURE** : ville du patrimoine mondiale, Québec met à l'avant-plan son offre culturelle dont ses deux grands musées nationaux et l'arrimage avec les autres secteurs
- **L'INTERNATIONAL** : les entreprises s'exportent mieux et sont à l'avant-garde de leurs marchés
- **LA PROSPÉRITÉ** : le PIB par habitant croît davantage à Québec et se répercute sur les revenus des travailleurs
- **L'ATTRACTIVITÉ** : Québec attire des talents et des touristes de partout dans le monde
- **LA QUALITÉ DE VIE** : l'accession à la propriété, la facilité des déplacements et la paix sociale sont de grands atouts de Québec
- **LA MAIN-D'ŒUVRE** : l'économie dispose de ressources compétentes, arrimées sur les besoins des entreprises, et en nombre suffisant
- **LA CAPITALE** : Québec est non seulement le siège social du gouvernement, mais celui de nombreuses entreprises

5.2 PRINCIPES DIRECTEURS

L'articulation de cette vision économique est compatible avec la mission de la Chambre, soit d'être la voix privilégiée des entrepreneurs de Québec. À cet égard, la vision s'appuie sur trois principes directeurs :

LA COLLABORATION

Le développement économique implique de nombreux acteurs. Outre la CCIQ elle-même qui peut contribuer au succès des entreprises, plusieurs leviers de développement relèvent d'autres instances publiques ou privées

L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Il importe de bien documenter les constats et l'évolution économiques et de partager avec les membres l'information. La Chambre a un rôle de proactivité et une responsabilité de crédibilité à cet égard

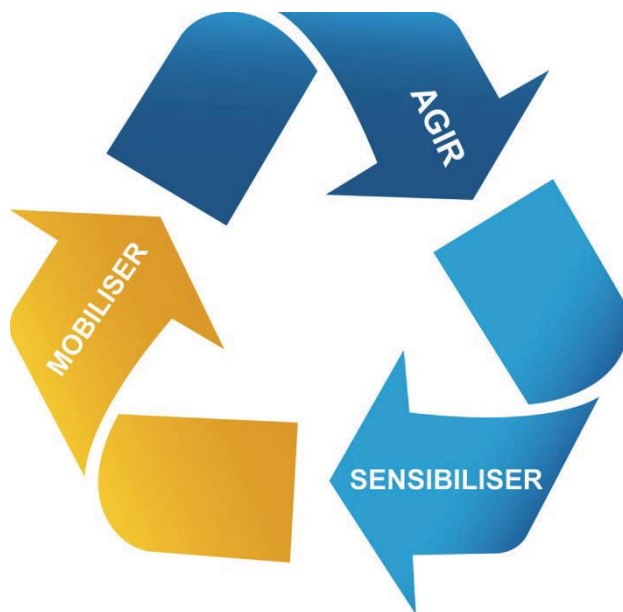
LA CRÉATIVITÉ

L'économie de Québec s'est transformée. De nouvelles approches seront nécessaires pour répondre aux nouveaux besoins, mais il sera nécessaire en parallèle de faire preuve de flexibilité dans la transition pour ne pas perdre les acquis actuels, notamment la qualité de vie

5.3 LEVIERS DE LA CHAMBRE

Dans sa planification stratégique, la Chambre vise à devenir un incontournable en matière économique à Québec. Dans l'articulation de sa Vision économique, trois types de leviers lui permettent d'exprimer ce leadership :

1. **AGIR** : les entreprises posent des gestes, elles ont un levier
2. **MOBILISER** : la Chambre et ses membres font preuve de leadership pour regrouper les acteurs autour d'un objectif commun
3. **SENSIBILISER** : la Chambre contribue à l'intelligence économique, elle est un agent de changement



5.4 AXES DE DÉVELOPPEMENT

La concrétisation de la vision passe par la définition d'axes de développement. Ces axes sont des objectifs globaux qui permettront de concrétiser la vision et seront articulés dans le spectre des leviers identifiés lorsqu'on déclinera des actions associées. Les axes de développement proposés correspondent aux priorités identifiées par les membres de la Chambre et les grands acteurs de Québec.

AXES DE DÉVELOPPEMENT

ENJEUX ET AXES DE DÉVELOPPEMENT

1. Accroître le bassin de talents et compétences

- Arrimer les besoins de compétences et l'offre éducationnelle
- Faciliter l'interaction entre le monde des affaires et les universités et collègues
- Encourager les efforts consentis à augmenter l'apport de l'immigration et en favoriser l'intégration

2. Soutenir l'entrepreneuriat et la base industrielle

- Participer à la création et l'accélération d'entreprises
- Poursuivre l'approche des efforts concentrés sur des secteurs de force
- Renforcer le soutien à l'internationalisation
- Fédérer les différents services aux entrepreneurs de la région
- Dynamiser le soutien à l'innovation

3. Accroître l'attractivité et l'accessibilité

- Mettre en valeur le rôle de Capitale
- Assurer l'accessibilité pour les travailleurs et les consommateurs à des moyens de transport efficaces
- Moderniser les espaces à vocation industrielle
- Miser sur le potentiel de la nordicité et du fleuve St-Laurent
- Supporter et mettre en valeur les forces culturelles
- Améliorer les infrastructures stratégiques de Québec

Source : Consolidation des entrevues avec les grands acteurs et diagnostic externe, SECOR-KPMG

5.5 PROCHAINES ÉTAPES : DE LA STRATÉGIE À L'ACTION

Nous avons proposé un total de 14 axes de développement en fonction de trois grands enjeux. Ces axes doivent par la suite être articulés par des actions à mettre en œuvre. Chacune de ces actions devant elles-mêmes faire l'objet d'un plan d'action.

La réussite de ces actions est aussi dépendante d'un suivi régulier et des efforts de mise en place. L'utilisation d'un tableau de bord permet d'avoir l'heure juste sur le travail accompli à l'aide d'indicateurs robustes et indépendants. Dans le cas d'une organisation comme la Chambre, le tableau de bord est aussi une façon de faire preuve d'imputabilité et de transparence.

6. CONCLUSION

La dernière décennie a offert à l'économie de Québec l'occasion de bomber le torse. La bonne croissance économique, la situation de l'emploi, l'essor de certains secteurs économiques tels que la haute technologie et les assurances, et le peu de dommages laissés par la dernière récession mondiale ont donné un momentum précieux. Ce sont des bases solides qui, jumelées à des infrastructures stratégiques et une organisation politique qui pourrait être peaufinée, mais somme toute adaptée à la réalité, constituent des conditions nécessaires à l'enrichissement de la région.

Toutefois, ce tableau, qu'on semble parfois vouloir rendre trop optimiste, a ses ombres qu'il importe de bien comprendre. Ainsi, les revenus de la population de Québec sont loin derrière les villes comparables de l'Est de l'Amérique du Nord. Les entreprises sont toujours peu portées vers les marchés extérieurs et l'innovation à Québec se concrétise peu en brevet et en nouvelles entreprises. De plus, la qualité de vie, principal atout de Québec dans cette lutte pour attirer des talents et familles, est menacée tant sur son flanc de l'accession à la propriété que sur celui du transport des consommateurs et des travailleurs.

Des enjeux prioritaires ont été identifiés sur la base de ce diagnostic économique ainsi que sur des entrevues avec de grands acteurs de Québec, des consultations des cercles d'intérêt de la CCIQ et un événement où les membres prenaient part aux échanges. Ces enjeux ont été regroupés en trois grands ensembles :

- TALENTS ET COMPÉTENCES
- ENTREPRENEURIAT ET BASE INDUSTRIELLE
- ATTRACTION ET ACCESSIBILITÉ

C'est en réponse à ces enjeux que la vision économique de la Chambre a été élaborée, une vision qui interpelle ce que la communauté d'affaires de Québec veut être en 2025. L'articulation de cette vision économique est compatible avec la mission de la Chambre, soit d'être la voix privilégiée des entrepreneurs de Québec. À cet égard, la vision s'appuie sur trois principes directeurs :

- LA COLLABORATION
- L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE
- LA CRÉATIVITÉ

Pour arriver à cette vision, trois leviers doivent être déployés par la CCIQ : l'action, la mobilisation et la sensibilisation. Ces leviers guideront l'articulation des axes de développement que les entreprises de Québec choisiront. Ils sont autant d'outils puissants qui peuvent avoir une influence concrète et positive sur le développement économique de Québec et sa région.

ANNEXES

ANNEXE 1 – MÉTHODOLOGIE

ANALYSE COMPARATIVE

Le diagnostic économique de Québec et sa région consiste en une analyse comparative d'indicateurs économiques et démographiques.

1. Un examen des données statistiques les plus récentes :

- Statistique Canada, l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ), US Census Bureau, US Bureau of Labor Statistics, US Bureau of Economic Analysis, Conference Board, ainsi que des données complémentaires du Bureau du surintendant des faillites, de l'Institut Fraser, Thomson Reuters

2. Un examen des rapports complémentaires nous informant de la position économique de Québec:

- Comparaison des coûts KPMG International, Rapport sur l'entrepreneuriat de la FCEI, Rapport bourgogne sur le rôle de l'État québécois dans le capital de risque, etc.

Selon la pertinence et la disponibilité des données, la performance de la région métropolitaine de recensement de Québec (RMR) est évaluée par rapport aux RMR canadiennes et à un échantillon de Metropolitan Statistical Areas (MSA) américaines dont la population est entre 400 000 et 1,5 million et situées dans le nord-est des États-Unis

La plupart des statistiques sur Québec concerneront donc la RMR dans son ensemble

D'autres villes sont parfois ajoutées aux comparaisons selon la disponibilité des données et la pertinence de sa présence face à la thématique analysée

GROUPE DE COMPARAISON

La performance de Québec est donc évaluée en comparaison avec 2 autres villes canadiennes et 5 villes américaines

- Les RMR canadiennes équivalent aux Metropolitan Statistical Areas (MSA) des États-Unis
- Les villes sélectionnées pour le Canada sont Halifax et Ottawa et les villes sélectionnées pour les États-Unis sont Allentown (PA), Harrisburg (PA), Hartford (CT), Portland (ME) et Syracuse (NY)

Le choix des villes s'est effectué sur les critères suivants :

- Population entre 500 000 et 1 500 000 habitants
- Similitude de la structure économique, notamment pour le secteur public
- Localisation dans le nord-est des États-Unis

RÉGIONS MÉTROPOLITAINES COMPARABLES

Population de 2011

RANG	RÉGIONS MÉTROPOLITAINES – CANADA ET ÉTATS-UNIS	POPULATION EN MILLIERS 2011	RANG	RÉGIONS MÉTROPOLITAINES – CANADA ET ÉTATS-UNIS	POPULATION EN MILLIERS 2011
1	Ottawa (Ont.)	1 259	7	Syracuse (NY)	663
2	Hartford (CT)	1 213	5	Harrisburg, (PA)	553
3	Allentown, (PA)	825	6	Portland (ME)	516
4	Québec (Qc)	762	8	Halifax (N.-E.)	408

Source : Statistique Canada et U.S. Census Bureau

ANNEXE 2 – LISTE DES ENTREVUES

LISTE DES ACTEURS CONSULTÉS*

Déry, Diane	Vice-présidente, Vente et services aux entreprises, Banque Nationale
Têtu, Louis	Président, Coveo Solutions
Boulangier, Charles	Président, Moody Management
Brière, Denis	Recteur, Université Laval
Côté, Michel	Directeur général, Musée de la Civilisation
Dang-Vu, Albert	PDG fondateur, Crowdbase – Mirego
Desjardins, Jean-Paul	Président, associé, Desjardins Marketing
Dolbec, Pierre	PDG, Dolbec Logistique International Inc et Président, CPIQ
Dufour, Olivier	Président, Dufour
Germain, Jean-Yves	Coprésident, Groupe Germain
Hinse, Liguori	Directeur, Ville de Québec/ Gouvernement du Québec
Labrie, Fernand	PDG, Endoceutic
Lamonde, Germain	Président, Exfo
Meunier, Luc	PDG, Infrastructure Québec
Noël, Louis-Philippe	Président, InnVue
Porter, John	Président, Fondation du MNBAQ
Rouleau, René	Président du conseil et chef de la direction, La Capitale Assurances et Services financiers
Rousseau, Claude	Président, Le Groupe des Remparts
Viel, Carl	PDG, Québec International

LISTE DES CERCLES D'INTÉRÊTS CONSULTÉS

Comité Développement durable

Comité Approvisionnement

Cercle Usine-Mode

Comité Recherche et Innovation

**Certains des acteurs consultés ont préféré conserver leur anonymat*

ANNEXE 3 – ÉQUIPE DE RÉALISATION

La réalisation de la Vision économique 2025 de la Chambre de commerce et d'industrie de Québec est le fruit d'une collaboration soutenue entre les équipes de SECOR-KPMG et du Comité d'orientation de la Chambre.

COMITÉ D'ORIENTATION DE LA CCIQ

L'équipe du comité d'orientation de la Chambre a aussi été très présente à travers les étapes de l'établissement de la vision.

- **Benoît Bernier**, courtier en assurances de dommages, PMT Roy Assurances et services financiers
- **Alain Kirouac**, président et chef de la direction, Chambre de commerce et d'industrie de Québec
- **Bernard Labelle**, vice-président principal, activités d'affaires mondiales en ressources humaines, Groupe CGI inc.
- **Éric Lavoie**, président du conseil d'administration, Chambre de commerce et d'industrie de Québec
- **Robert W. Mantha**, professeur titulaire et doyen de la FSA Laval, Université Laval
- **Paule-Anne Morin**, vice-président, R3D Conseil inc.
- **Nancy Rhéaume**, directrice générale, Chambre de commerce et d'industrie de Québec
- **Caroline St-Jacques**, directrice générale – Affaires publiques et relations avec la communauté, Caisse de dépôt et placement de Québec
- **Mathieu Truchon**, conseiller en gestion de patrimoine – Gestionnaire de portefeuille, directeur adjoint – Bureau de Québec, BMO Nesbitt Burns

ÉQUIPE SECOR-KPMG

- **Renaud Beaudesne**, associé-responsable du bureau de Québec, SECOR-KPMG
- **Jean-Pierre Lessard**, économiste et directeur principal, SECOR-KPMG
- **Joëlle Chatel-DeRepentigny**, conseillère, SECOR-KPMG

L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2013 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative («KPMG International»), entité suisse. Tous droits réservés. Imprimé au Canada.

KPMG, le logo de KPMG et le slogan «simplifier la complexité» sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International. SECOR et le logo de SECOR sont des marques de commerce de KPMG International.

Réalisé par :

