



Comment repositionner stratégiquement votre territoire après la pandémie

Colloque sur le développement industriel et les éco-parcs – 7e édition



Créateur
d'opportunités
en développement économique

5 mai 2021

Les interventions possibles

Les frustrations passées;

L'inventaire des survivants;

L'approche « base au sommet » (*bottom up*);

Les nouveaux paradigmes : effets pérennes et opportunités.



Les frustrations passées

Pour éviter de « chiquer la guenille »

01



Un cadre d'actions limité aux objectifs

- ☑ Une pandémie est un bon moment pour prendre une pause

La stratégie doit se concentrer sur le retour au niveau d'avant pandémie et non tenter de régler de vieux contentieux



- ☑ Il est donc important de faire état de la situation

Des actions concrètes, des moyens encadrés et suffisants et des responsables clairement identifiés

- ☑ L'état de la situation doit être suivi d'une stratégie de mise en œuvre



Les domaines à inclure

D'un point de vue sectoriel :

- ✓ Le commerce de détail (la restauration en particulier);
- ✓ La culture (les infrastructures en particulier);
- ✓ Le tourisme (l'hôtellerie en particulier);
- ✓ Le résidentiel (la densification et les nouveaux produits de la pandémie);
- ✓ L'industriel (les créneaux-phares).

D'un point de vue thématique :

- ✓ Le centre-ville;
- ✓ Les parcs industriels;
- ✓ L'utilisation des centres commerciaux régionaux;
- ✓ Le télétravail.



Les domaines à exclure

D'un point de vue thématique :

- Les stratégies sectorielles à long terme (industrie, commerce, culture, tourisme);
- L'accès à l'internet haute-vitesse;
- Le développement vert;
- Le transport collectif.

Non que ces thèmes soient mineurs, au contraire, mais plutôt parce que ces thèmes demandent une stratégie novatrice à long terme, qui ne résulte pas des effets de la pandémie.

« Lorsqu'il y a le feu à la maison, on ne discute pas de la rénovation de la cuisine, aussi important soit le sujet ».



L'inventaire des survivants

Les champions de la relance

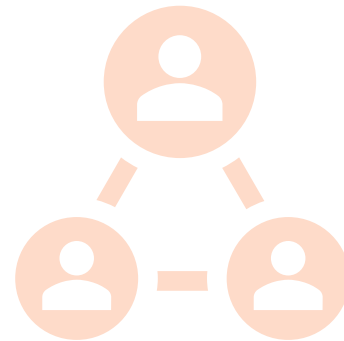
02



Les gagnants sont les meilleurs partenaires

Dans chaque domaine, particulièrement ceux qui sont les plus touchés, quels sont :

- ✓ Les « survivants prospères »
ce sont nos champions;
- ✓ Les « survivants fragilisés »
ce sont nos cibles d'aide;
- ✓ Les actifs à sauvegarder
ce sont nos cibles de structure.



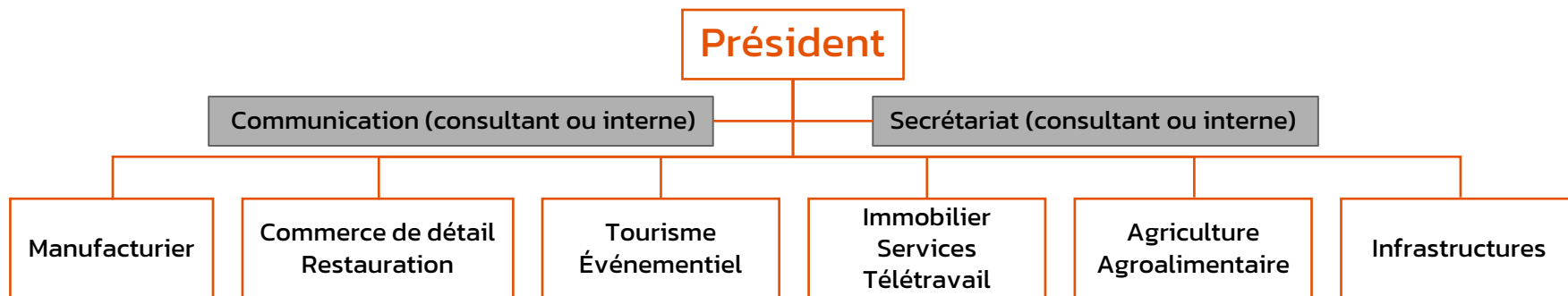
L'approche «base au sommet»

Mobilisation et participation

03



Formation d'un comité de la relance



- ✓ Une approche visant à donner la parole prioritaire aux personnes, organismes et entreprises touchées par la pandémie pour identifier les préoccupations immédiates et urgentes à solutionner;
- ✓ Une consultation organisée à partir de porte-paroles (champions de leur domaine) crédibles, bénévoles et mobilisateurs;
- ✓ La nomination d'un président bénévole non politique connu, pour superviser les débats;
- ✓ L'adjonction *a)* d'un secrétariat payé pour assurer une rédaction professionnelle et la cueillette efficace des informations, et *b)* d'un budget de communication pour informer régulièrement la population (en gris).



Un guide de questions

1. Quelles sont les principales forces du secteur (spécifiques au territoire) :

1.

2.

3.

2. Quelles sont les principales faiblesses du secteur (spécifiques au territoire) :

1.

2.

3.

3. Quelles sont les opportunités qui étaient déjà présentes avant la pandémie?

1.

2.

3.



Un guide de questions

4. Quelles sont les menaces qui étaient déjà présentes avant la pandémie?

1.

2.

3.

5. Quelles sont les opportunités créées par la pandémie ou qui ont été avantagées par celle-ci et sur lesquelles on pourrait construire (veuillez élaborer)?

6. Quelles sont les menaces qui ont été exacerbées par la pandémie ou qui sont apparues avec celle-ci (veuillez élaborer)?



Un guide de questions

7. Si vous aviez à faire le profil économique de votre secteur dans votre territoire, quels seraient les éléments dont vous vous serviriez ?

Élément	Votre réponse	D'après vous, cet élément était en croissance (+), en décroissance (-) ou en stagnation (=) avant la COVID-19
Chiffre d'affaires		
Nombre d'établissements		
Nombre d'employés		
Valeur des livraisons		
Valeur foncière		
Autre(s) précisez)		



Un guide de questions

8. Y a-t-il une région géographique (au Canada, aux États-Unis ou ailleurs dans le monde) dont le développement ou la stratégie de croissance de votre secteur vous inspire et dont vous rêveriez d'appliquer les recommandations pour votre région? Veuillez fournir les coordonnées des documents pertinents dont vous avez connaissance.

9. Quelle est l'initiative privée de votre territoire la plus intéressante de votre secteur, dont vous ayez connaissance, réunissant les critères de l'originalité et de la pérennité et qui soit structurellement porteuse (donc qui permette de soutenir d'autres entreprises)? Veuillez la décrire et bien l'identifier (nom des initiateurs(trices)).

Avant la COVID-19

Après la COVID-19



Un guide de questions

10. Quelles sont, à votre avis, les trois priorités de votre secteur auxquelles on devrait collectivement s'attaquer pour accélérer la relance (NOTE : s'il y en a moins de trois ou plus de trois, n'hésitez pas à le noter.)

ATTENTION : L'ordre est important : la priorité portant le numéro 1 est la plus importante, la troisième la moins importante. Veuillez expliquer vos choix.

1.

2.

3.

11. Liste des personnes contactées par le porte-parole



Les nouveaux paradigmes

Effets pérennes et opportunités

04



Stratégies d'après COVID

Élément	Effets potentiellement pérennes de la COVID					Quelques opportunités						
	Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources		Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources			
				MRC touristiques	MRC minières				MRC touristiques	MRC minières		
Restauration	Épuration des restaurants familiaux et de certaines chaînes régionales. Augmentation significative de la livraison. Fermeture de certains restaurants iconiques.			Fermeture de certains restaurants iconiques.	Une certaine épuration, mais effets moins importants.	Création de services locaux de livraison; regroupement de restaurants; programmes conjoints de marketing.			Regroupement marketing.	NIL		
Commerces de détail	Beaucoup de fermetures de grandes et moyennes chaînes. Restructuration des centres commerciaux régionaux; accélération des achats en ligne.						Création de services locaux de livraison; programme d'achat local en ligne pour concurrencer les Amazon de ce monde.			Création de circuits commerciaux originaux; + de liens entre le réseau commercial et l'infrastructure touristique.	Programme d'achat local en ligne pour concurrencer les Amazon de ce monde.	
Tourisme et culture	Effets économiques négatifs majeurs sur l'hôtellerie en milieu urbain, sur les événements culturels et sportifs et sur les rassemblements. Mais ces effets sont jugés temporaires. Cependant, épuration et restructuration économiques probables si la situation perdure.			Effets variables selon les régions et répartis inégalement selon les secteurs et les promoteurs. D'une manière générale, le bilan COVID est plutôt positif.	Peu d'effets	Création d'événements virtuels vus comme un nouveau marché qui grandira parallèlement au retour à la normale. Utilisation accrue des outils virtuels en soutien plutôt qu'en remplacement des usages conventionnels.			NIL			
Immobilier résidentiel	Peu d'effets	Augmentation du télétravail changement dans la répartition des pièces des maisons en banlieue et dans les villes satellites: aménagement d'un espace bureau privé.		Augmentation du télétravail: augmentation de l'attraction surtout pour les régions de villégiature en périphérie éloignée des grands centres.	Peu d'effets	NIL	Création d'un nouveau « produit » résidentiel pour cette clientèle de télétravailleurs (banlieues et villes-centres) et de télé-villégiateurs (régions de villégiature), donc révision de la réglementation municipale et stratégie d'attraction.			NIL		
Immobilier bureau	Diminution pérenne des espaces de bureaux d'environ 10% - 15% selon les experts, principalement aux centres-villes de Montréal, Québec et Ottawa-Gatineau.	Augmentation des bureaux satellites des grands utilisateurs et création de pôles de bureaux « éclatés » pour les petites organisations.		Peu d'effets		Réaménagement des espaces à bureaux, retour des bureaux individuels; horaires flexibles.	Création d'un nouveau produit apparenté à la formule WeWork ou assimilé.			NIL	NIL	
Immobilier commercial	Restructuration des espaces de centres commerciaux et désertification des centres-villes.					Programmes de diversification commandant une révision de la réglementation des usages dans les centres commerciaux. Programmes d'aide à la revitalisation des centres-villes; identification des « champions immobiliers » (les repreneurs des édifices de centre-ville) pour une stratégie concentrée et articulée de renouvellement urbain.						
Parc industriel et immobilier industriel	Peu d'effets directs. La tendance à l'occupation des anciens secteurs industriels (particulièrement à Montréal) par d'autres usages plus technologiques va continuer.	Déplacement d'activités commerciales vers les parcs industriels (par le truchement des centres d'appels et des centres de distribution des vendeurs en ligne) principalement dans les villes de banlieues; Régionalisation des activités manufacturières (principalement vers les villes-satellites et les villes-centres).			Peu d'effets	Potentiel de rapprochement des activités de 1 ^{ière} et 2 ^{ième} transformation de certaines matières premières.	Développement accéléré de la chaîne de valeur agroalimentaire et pharmaceutique.	Révision de la réglementation des usages industriels et consolidation des stratégies industrielles. Développement de la chaîne de valeur agroalimentaire et pharmaceutique.			NIL	Consolidation des stratégies industrielles et renforcement des politiques d'attraction.
Agriculture	Constat de la dépendance des chaînes de valeur agroalimentaire et pharmacologique aux produits importés.					Accélération des projets de serres sur les toits. Projets de circuits de distribution courts.			Développement de la culture en serres, R et D sur des cultures "du terroir", projets de circuits de distribution courts.			
Transport et logistique	Effets majeurs et pérennes sur l'industrie aéronautique (restructuration de la chaîne de valeur conditionnée par la fragilisation des grands donneurs d'ordre que sont les compagnies aériennes). Accélération de la « révolution technologique » du transport terrestre (inclusion de plusieurs applications de l'intelligence artificielle, embauche massive, électrification, etc.). Déploiement des infrastructures du transport maritime.					Création de hubs de transport très sophistiqués et de plus en plus spécialisés.			NIL			Augmentation potentielle de l'importance des quais et des installations portuaires.

Une fenêtre sur les opportunités de la pandémie

● Effets potentiellement pérennes de la COVID

Élément	Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources	
				MRC touristiques	MRC minières
Restauration	Épuration des restaurants familiaux et de certaines chaînes régionales. Augmentation significative de la livraison. Fermeture de certains restaurants iconiques.			Fermeture de certains restaurants iconiques.	Une certaine épuration, mais effets moins importants.

● Quelques opportunités

Élément	Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources	
				MRC touristiques	MRC minières
Restauration	Création de services locaux de livraison; Regroupement de restaurants; programmes conjoints de marketing.			Regroupement marketing.	NIL



Une fenêtre sur les opportunités de la pandémie

● Effets potentiellement pérennes de la COVID

Élément	Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources	
				MRC touristiques	MRC minières
Commerces de détail	Beaucoup de fermetures de grandes et moyennes chaînes. Restructuration des centres commerciaux régionaux; accélération des achats en ligne.				

● Quelques opportunités

Élément	Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources	
				MRC touristiques	MRC minières
Commerces de détail	Création de services locaux de livraison; programme d'achat local en ligne pour concurrencer les Amazon de ce monde.			Création de circuits commerciaux originaux; + de liens entre le réseau commercial et l'infrastructure touristique.	Programme d'achat local en ligne pour concurrencer les Amazon de ce monde.



Une fenêtre sur les opportunités de la pandémie

● Effets potentiellement pérennes de la COVID

Élément	Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources	
				MRC touristiques	MRC minières
Immobilier résidentiel	Peu d'effets	Augmentation du télétravail : changement dans la répartition des pièces des maisons en banlieues et dans les villes satellites: aménagement d'un espace bureau privé.		Augmentation du télétravail : augmentation de l'attraction, surtout pour les régions de villégiature en périphérie éloignée des grands centres.	Peu d'effets

● Quelques opportunités

Élément	Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources	
				MRC touristiques	MRC minières
Immobilier résidentiel	NIL	Création d'un nouveau « produit » résidentiel pour cette clientèle de télétravailleurs (banlieues et villes-centres) et de télé-villégiateurs (régions de villégiature), donc révision de la réglementation municipale et stratégie d'attraction.		NIL	



Une fenêtre sur les opportunités de la pandémie

● Effets potentiellement pérennes de la COVID

Élément	Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources	
				MRC touristiques	MRC minières
Immobilier bureau	Diminution pérenne des espaces de bureaux d'environ 10% - 15% selon les experts, principalement aux centres-villes de Montréal, Québec et Ottawa-Gatineau.	Augmentation des bureaux satellites des grands utilisateurs et création de pôles de bureaux « éclatés » pour les petites organisations.		Peu d'effets	

● Quelques opportunités

Élément	Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources	
				MRC touristiques	MRC minières
Immobilier bureau	Réaménagement des espaces à bureaux, retour des bureaux individuels; horaires flexibles.	Création d'un nouveau produit apparenté à la formule WeWork ou assimilé.		NIL	NIL



Une fenêtre sur les opportunités de la pandémie

● Effets potentiellement pérennes de la COVID

Élément	Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources	
				MRC touristiques	MRC minières
Immobilier commercial	Restructuration des espaces de centres commerciaux et désertification des centres-villes.				

● Quelques opportunités

Élément	Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources	
				MRC touristiques	MRC minières
Immobilier commercial	Accélération des projets de serres sur les toits. Projets de circuits de distribution courts.		Développement de la culture en serres, R et D sur des cultures « du terroir », projets de circuits de distribution courts.		



Une fenêtre sur les opportunités de la pandémie

● Effets potentiellement pérennes de la COVID

Élément	Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources	
				MRC touristiques	MRC minières
Parc industriel et immobilier industriel	Peu d'effets directs; La tendance à l'occupation des anciens secteurs industriels (particulièrement à Montréal) par d'autres usages plus technologiques va continuer.	Déplacement d'activités commerciales vers les parcs industriels (par le truchement des centres d'appels et des centres de distribution des vendeurs en ligne), principalement dans les villes de banlieues; Régionalisation des activités manufacturières (principalement vers les villes-satellites et les villes-centres).		Peu d'effets	Potential de rapprochement des activités de 1 ^{ière} et 2 ^{ème} transformation de certaines matières premières.

● Quelques opportunités

Élément	Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources	
				MRC touristiques	MRC minières
Parc industriel et immobilier industriel	Développement accéléré de la chaîne de valeur agroalimentaire et pharmaceutique.	Révision de la réglementation des usages industriels et consolidation des stratégies industrielles. Développement de la chaîne de valeur agroalimentaire et pharmaceutique.		NIL	Consolidation des stratégies industrielles et renforcement des politiques d'attraction.



Une fenêtre sur les opportunités de la pandémie

● Effets potentiellement pérennes de la COVID

Élément	Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources	
				MRC touristiques	MRC minières
Transport et logistique	Effets majeurs et pérennes sur l'industrie aéronautique (restructuration de la chaîne de valeur conditionnée par la fragilisation des grands donneurs d'ordre que sont les compagnies aériennes); Accélération de la « révolution technologique » du transport terrestre (inclusion de plusieurs applications de l'intelligence artificielle, embauche massive, électrification, etc.); Déploiement des infrastructures du transport maritime.				

● Quelques opportunités

Élément	Communautés urbaines	Banlieues	Villes-centres et leur MRC	Régions-ressources	
				MRC touristiques	MRC minières
Transport et logistique	Création de hubs de transport très sophistiqués et de plus en plus spécialisés.			NIL	Augmentation potentielle de l'importance des quais et des installations portuaires.





Louis Grenier

Expert en développement économique et industriel
450 592-2450 . lgrenier@lgp.ca . www.lgp.ca

Merci !

